

Tiimien välinen yhteistyö

Case Electrolux

Jari Hiekkarinne



| | |
|--|---|
| Tekijä Jari Hiekkarinne | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Opinnäytetyön otsikko Tiimien välinen yhteistyö | Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 14 |
| Opinnäytetyön otsikko englanniksi Cooperation between teams | |
| <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan millaisia esteitä tiimien välisessä yhteistyössä on toimeksiantajan organisaatiossa. Yrityksen ilmapiirikartoitus edellisinä vuosina oli osoittanut, että tiimien välinen yhteistyö ei ole sillä tasolla, millä yritys haluaa sen olevan. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa tiimien välisen yhteistyön esteitä. Tutkimus toimii lisäksi myös alkukartoituksena yrityksessä alkavaan henkilöstökoulutukseen, joka alkaa keväällä 2015. Koulutuksen yksi keskeinen teema on tiimien välisen yhteistyön kehittäminen.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään tiimiorganisaation rakennetta, tiimiä työyhteisönä ja mahdollisia tiimiorganisaation haasteita. Näistä löytyy yhteys myös tiimien väliseen yhteistyöhön, jota käsitellään teoriaosuuden kolmannessa luvussa. Työn empiirinen osuus muodostuu kvantitatiivisesta kyselystä, joka tehtiin yrityksen koko henkilökunnalle marraskuussa 2014 internet-pohjaisella Netigate ohjelmalla. Tulokset analysoitiin pääsääntöisesti Microsoft Excel taulukkolaskentaohjelmassa, koska tulokset saatiin suoraan Excel-muotoon.</p> <p>Tutkimus osoitti samansuuntaisia tuloksia kuin aiemmissa tutkimuksissa on tullut ilmi. Tiimien välisen yhteistyön saamat arvosanat edellisissä ilmapiiritutkimuksissa korreloivat siihen miten työntekijät kokevat yrityksen johdon ohjaavan tiimien toimintaa tai tukevan ja kannustavan siihen. Johdon lisäksi esimiesten koordinoitukyky tiimien välisen yhteistyön edistämiseksi on keskeinen seikka tiimien välisen yhteistyön toimivuuden kannalta. Tiimien välinen yhteistyö vaatii toimiakseen ja kehittyäkseen myös aktiivista informointia tiimien välillä, palaverien järjestämistä ja avointa palautteen antoa sekä tiimien yhteistä halua kehittyä ja laajentaa osaamistaan.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella näyttäisi olevan niin, että tiimien keskinäisiä kehittämispalavereita olisi syytä lisätä, sekä esimiestyössä kehitettävä tiimien välisen yhteistyön kartoittamista sekä tiimien välistä tiedon kulkua. Halua ja tarvetta tiimien välisen yhteistyön lisäämiseen tuntuisi olevan, joten jatkotutkimusehdotus olisikin kartoittaa mitkä tiimit voisivat tehdä enemmän yhteistyötä keskenään ja missä muodossa.</p> | |
| Asiasanat tiimit, yhteistyö, esteet, tiimiorganisaatio | |

Sisällys

| | |
|--|----|
| Johdanto..... | 2 |
| 1.1 Tutkimuksen taustasta ja tavoitteista..... | 2 |
| 1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset..... | 2 |
| 1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet..... | 3 |
| 1.4 Raportin rakenne | 4 |
| 2 Tiimiorganisaatio | 5 |
| 2.1 Tiimin määritelmä..... | 5 |
| 2.2 Tiimin johtaminen ja toiminta..... | 5 |
| 2.3 Tiimiorganisaation haasteet | 6 |
| 3 Tiimien välinen yhteistyö | 8 |
| 3.1 Tiimien välinen vuorovaikutus | 8 |
| 3.2 Johdon rooli ja esimiestyö..... | 8 |
| 3.3 Tiimien välinen yhteistyö ja oppiva organisaatio..... | 9 |
| 4 Tutkimuksen toteutus | 12 |
| 4.1 Tutkimuksen tausta..... | 12 |
| 4.2 Toimeksiantajan esittely..... | 12 |
| 4.3 Tutkimusmenetelmän valinta..... | 13 |
| 4.4 Aineiston hankinta..... | 13 |
| 4.5 Tutkimusaineiston analysointi | 14 |
| 5 Tutkimustulokset | 16 |
| 5.1 Tiimijaon toimivuus | 16 |
| 5.2 Johdon toiminta ja tiimien välinen yhteistyö..... | 16 |
| 5.3 Esimiestyö ja tiimien välinen yhteistyö | 17 |
| 5.4 Työyhteisön suhtautuminen tiimien väliseen yhteistyöhön | 19 |
| 5.5 Työskentelytavat ja toimintamallit tiimien välisen yhteistyön tukena | 22 |
| 5.6 Palaverit tiimien välisen yhteistyötä tukena | 22 |
| 5.7 Tiimien välisen yhteistyön esteet ja mahdollisuudet | 23 |
| 6 Johtopäätökset..... | 25 |
| 6.1 Johdon toiminta ja esimiestyö | 25 |
| 6.2 Asenteet ja toimintatavat..... | 25 |
| 6.3 Palaverit, tiedottaminen ja kehittäminen..... | 26 |
| 6.4 Tutkimuksen luotettavuus | 26 |
| 6.5 Kehittämisehdotukset..... | 27 |
| 6.6 Jatkotutkimisehdotukset..... | 28 |
| 6.7 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi | 28 |
| Lähteet | 30 |
| Liitteet..... | 31 |

Johdanto

Maailman muuttuessa myös yritysten organisaatioille tulee tarve muuttua. Muutos ei välttämättä lopu koskaan, vaan organisaatiosta tulee ikään kuin elävä organismi, joka reagoi ympäristöönsä ja kehittää toimintaansa jatkuvasti. Tiimit ovat vastaus nykyisen kaltaisen nopean muutoksen aikakauteen ja moni yritys on siirtynytkin tiimipohjaiseen organisaatioon. Tiimit ovat ammattitaitoisten jäsentensä yhteiseen suuntaan viemiä työyksiköitä, jotka ajan myötä ohjautuvat ja muuttuvat kohti ympäristön vaatimuksia. Tavoitteena on koko organisaation oppimiseen ja kehittymiseen johtava tie, jos tiimejä ensinnäkin johdetaan hyvin, mutta ennen kaikkea, että ne ovat itse valmiita yhteistyöhön ja oppimaan muilta organisaation tiimeiltä ja ympäristöltään. Tiimien - ja sitä kautta yrityksen - kehittymistä voi kuitenkin estää moni asia yrityksen organisaatiossa ja niitä asioita on tavoitteena käsitellä tässä opinnäytetyössä.

1.1 Tutkimuksen taustasta ja tavoitteista

Tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen taustana on tavoite kartoittaa toimeksiantajan, Oy Electrolux Ab:n, tiimien välisen yhteistyön esteitä. Yrityksen ilmapiiritutkimuksessa edellisinä vuosina tulokset kertovat erinomaisen hienosta tiimien sisäisestä työskentelystä, mutta tuo esiin henkilöstön tyytymättömyyden tiimien väliseen yhteistyöhön.

Tavoitteena on saada kartoitettua näitä esteitä, mitkä aiheuttavat tiimien väliseen yhteistyöhön ongelmia. Tutkimus on tarkoitus tehdä laadukkaasti ja luotettavasti sekä raportoida niistä niin, että siitä on hyötyä yritykselle varsinkin lähitulevaisuudessa alkavassa henkilöstön koulutuksessa. Esteiden poistamiseksi voidaan esittää ehdotuksia jatkotutkimusten tekemiseksi tai kehitysehdotuksia yrityksen sisäisiin toimintamalleihin.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen pääongelma on tutkia esteitä tiimien välisessä yhteistyössä. Tiimien sisäisen toiminnan saadessa ilmapiiritutkimuksessa erinomaiset tulokset, synnyttää tiimien välisen toiminnan huonot tulokset suuren kysymysmerkin. Tiimitoiminta koetaan ilmapiirikartoituksen perusteella toimivaksi, mutta samaan aikaan yrityksen yhteinen tekeminen saa huonon arvosanan. Esteitä yhteistyölle siis vaikuttaa olevan ja tämän opinnäytetyön avulla niitä pyritään kartoittamaan.

Tutkimus tehdään Oy Electrolux Ab:n koko Suomen toimintojen organisaatiolle, johon kuuluu organisaatiossa kaksi liiketoiminta-aluetta: kuluttajille eri jakelukanavien kautta myytävät kotitalouskoneet sekä ammattilaiskeittiöiden ja – pesuloiden koneet, Electrolux

Professional. Kysely lähetetään koko henkilöstölle. Tutkimuksella pyritään tuottamaan kokonaiskuva tiimien välisen yhteistyön esteistä. Siitä odotetaan vastauksia ja erinomaisia lähtökohtia yrityksessä lähiaikoina käynnistyvään henkilöstökoulutukseen, jossa tarkoitus on mm. parantaa tiimien välistä yhteistyötä ja oppimista organisaation sisällä tiimien kesken.

Tutkimuskysymys on siis: Millaisia esteitä on tiimien väliselle yhteistyölle? Tästä johdettuna haetaan vastauksia seuraaviin alaongelmiin:

1. Miten organisaation visio, tavoite ja tiimirakenne tukevat yhteistyötä?
2. Miten johdon toiminta edesauttaa tiimien välistä yhteistyötä?
3. Miten esimiestyö tiimien välisessä yhteistyössä toimii?
4. Miten työyhteisössä suhtaudutaan tiimien väliseen yhteistyöhön?
5. Miten työskentelytavat ja toimintamallit tukevat tiimien välistä yhteistyötä?
6. Miten palaverit tukevat tiimien välistä yhteistyötä ja sen kehittymistä?

Peittomatriisi taulukossa 1 esittää tutkimuksen alaongelmien, teoreettisen viitekehysten, tutkimuskysymysten ja tulosten välisen yhteyden.

Taulukko 1. Peittomatriisi

| Alaongelma | Viitekehys (luku) | Kysymykset | Tulokset (luku) |
|------------|--------------------|------------------|-----------------|
| 1 | 2.1, 2.3 | 2-6, 45 | 5.1 |
| 2 | 2.1, 2.2, 2.3, 3.2 | 7-11, 45 | 5.2 |
| 3 | 2.2, 2.3, 3.2 | 12-20, 42-43, 45 | 5.3 |
| 4 | 2.3, 3.3 | 21-32, 44, 45 | 5.4 |
| 5 | 3.3, 3.4 | 29-37, 41-43, 45 | 5.5 |
| 6 | 3.3, 3.4 | 38-41, 45 | 5.6 |

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tiimiorganisaatio

Tiimiorganisaatio on perinteisestä linjaorganisaatiosta matalampi organisaatiomalli. Tiimiorganisaatiossa esimiestyötä on vähemmän ja tiimit vastaavat pitemmästä tai laajemmasta osuudesta kokonaisprosessissa. Tiimit saattavat tehdä monia sellaisia työtehtäviä, jotka normaalisti kuuluvat monelle eri yksikölle (Shonk, 1994, 12)

Tiimi

Tiimi on joukko ammattitaitoisia ihmisiä, jotka tekevät tiivistä yhteistyötä kohti yhteistä päämäärää tai tulosta. Heillä on jokaisella omat toisiaan täydentävät tiedot ja taidot, joita yhdistämällä yhteisten toimintamallien kautta työtä viedään eteenpäin. (Katzenbach & Smith, 1993, 27)

Yhteistyö

Yhteistyö on jotain mikä tehdään yhdessä. Yhteistyössä tarkoituksena on kaikkien osapuolten välinen yhteinen ymmärrys lopputuloksesta ja kaikkia miellyttävä ratkaisu. (Takalo, 2010, 56)

1.4 Raportin rakenne

Ensimmäisessä luvussa käsittelen lyhyesti tiimiorganisaatiota, tiimin toimintaa ja johtamista tiimiorganisaatiossa. Asiasta löytyisi kirjallisuutta ja teorioita yllin kyllin, mutta tarkoitukseni hienoisesti verrata tiimin sisäistä toimintaa ja tiimien välistä toimintaa organisaatiossa. Tiimien välisestä yhteistyöstä puhutaan kolmannessa luvussa. Jonka jälkeen tulee toimeksiantajan esittely ja tutkimuksen toteutuksen kuvaus.

Viidennessä luvussa esittelen tutkimustulokset ja johtopäätökset niistä. Viimeisessä luvussa pohdin tuloksien perusteella yhteistyön esteitä ja yhteistyön kehittämismahdollisuuksia. Lisäksi mietin tutkimuksen käyttökelpoisuutta alkuperäiseen tavoitteeseen nähden ja mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 Tiimiorganisaatio

Tiimiorganisaatiolle kuvaavaa on madaltunut rakenne, jossa tiimit ovat verkottuneet toisiinsa ja läheisessä yhteistyössä keskenään. Tiimiorganisaatorakenteella tuetaan työntekijöiden toimivallan sekä myötävaikuttamisen lisäämistä ja yrityksen kannalta tuottavampaa työtä ilman perinteistä tiukkaa esimiestason jatkuvaa hyväksymisprosessia. (Shonk, 1994, 13)

Tiimit, tiimiorganisaatio ja tiimiorganisaation toiminta ovat keskeiset lähtökohdat kolmannessa luvussa käsiteltävälle tiimien väliselle yhteistyölle. Moni yhteistyöhön liittyvä asia peilautuu jopa yksilötason toimintaan, mutta vähintäänkin tiimin toimintaan tai tiimiorganisaation toiminnan keskeisiin elementteihin.

2.1 Tiimin määritelmä

Tiimi määritellään kirjallisuudessa monella tavoin. Yleisin kuvaus tiimistä on ryhmä ihmisiä, jossa kukin omalla osaamisellaan, toisiaan täydentäen, työskentelevät kohti yhteistä päämäärää. Näin esimerkiksi Spiik, Heikkilä ja Belbin. (Spiik, 2004, 39 ja Heikkilä, 2002, 17, Belbin 2010, 98)

Tiimin jäsenillä on omat roolinsa ja vastuunsa, he tuntevat toistensa vahvuudet ja heikkoudet sekä auttavat toisiaan kohti tavoiteltua työtulosta. Tiimin toiminta on ihanteellisimmillaan saumatonta ja yhteistyö sujuvaa, ja esteen kohdatessaan tiimin jäsenet ratkaisevat ongelman yhdessä. Tiimissä työtä, tietoa ja taitoa jaetaan, niin että kaikki pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan työn tulokseen.

Kommunikointi on avointa ja jatkuvaa ja sen tarkoituksena on viedä yhteistä asiaa eteenpäin sekä jakaa tietoa kaikkien opittavaksi sekä tiimin tuloksen maksimoimiseksi. Tiimin saumattoman toiminnan kannalta yhteiset pelisäännöt ovat tärkeitä olla olemassa.

2.2 Tiimin johtaminen ja toiminta

Tiimityön tavoitteena on myös muokata tiimiä yhä enemmän itse ohjautuvaksi ja siten vähemmän johtamista vaativaksi joukoksi. Menestyvällä tiimillä on yrityksen johdon luottamus ja tuki. Tiimin osaamiseen luotetaan ja heidän odotetaan ottavan vastuuta ja tekevän päätöksiä työssään ilman erillistä esimiestahon hyväksymisprosessia. (Spiik, 2004, 117). Yleensä tiimillä kuitenkin on team leader, jonka vastuulla on koordinoida, että tiimin fokus

pysyy työn ytimessä, aikataulua ja tiimin yhteisiä sääntöjä noudatetaan. Lisäksi team leaderin on huolehdittava, että tiimin työolosuhteet ja työkalut ovat riittävät vaadittavan tuloksen onnistumiseksi.

Tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuus ja yhteinen vastuunkanto tuovat esiin sisäisen saumattomuuden ja toimivuuden. Yksi on vastuussa ja osaa yhden osa-alueen parhaiten. Toinen on parhaimmillaan toisessa osa-alueessa, esimerkiksi jatkaen ensimmäisen aloittamaa prosessiketjua. Tiimissä kuitenkin jaetaan, opitaan ja tuetaan toisiaan, sillä yhtä kaikki, lopputuloksessa lasketaan kokonaisuuden summa. Matkan varrella jokainen oppii lisää muidenkin osa-alueista ja tiimin yhtenäisyys paranee entisestään. Tiimin jäsenet pystyvät yhä paremmin tukemaan toisiaan ja suorittamaan monipuolisemmin tiimin työtehtäviä kohti yhteistä tavoitetta. On kuitenkin tiimin vetäjän vastuulla, että näin myös tapahtuu tasapuolisesti.

2.3 Tiimiorganisaation haasteet

Tiimipohjaisella organisaatiolla on olemassa paljon hyviä puolia, mutta myös haasteita ilmaantuu yhtä varmasti. Tiimiorganisaatiossa haasteita voi aiheuttaa niin yksilötason, tiimitason kuin johtamisen ongelmat. Monet näistä ovat ihan arkipäivän toiminnallisia häiriöitä, joita voidaan korjata avoimella palautteen annolla kaikille osapuolille ja yhteisesti korjaavia päätöksiä tekemällä. Moni tiimiorganisaation haaste tai tiimin sisäinen haaste heijastuu myös tiimien väliseen toimintaan.

Yksi niin henkilötasolle kuin tiimitasollekin kohdistuva ongelma on liiallinen oman osamisaalueen ja työtehtävien priorisointi. Tällöin jonkun tiimin jäsen tai yksittäinen tiimi keskittyy vain huolehtimaan omasta työtehtävästään ja vastuistaan, mutta kokonaiskuva jää huomioimatta. Tämä voi tapahtua tahtomattaan puutteellisen kommunikoinnin tuloksena.

Tiimien välillä voi siis tulla haasteellisia tilanteita, jos tiimit eivät riittävästi ole yhteydessä toisiinsa ja kommunikoi avoimesti. Tällöin yrityksen kokonaisprosessit voivat takkuilla riippumatta kuinka hyvin yksittäiset osa-alueet toimivat. Tiimien jäsenet eivät välttämättä ole valmiita kasvuun ja kehitykseen, vaan ovat liian urautuneita omiin toimintoihinsa. Onkin tärkeää sopia työyhteisön yhteiset pelisäännöt ja käydä niitä riittävän usein läpi. (Järvinen, 2008, 91-94)

Työyhteisön toiminnan takerteluun voi olla monia muitakin haasteita niin tiimin sisällä kuin tiimien välillä. Esimerkiksi työntekijät tai tiimit eivät tunne yrityksen visiota ja tarkoitusta, eikä siten osaa nivoa omaa vastuualuettaan kokonaisuuteen (Shonk, 1994, 19-20). Tällainen voi tulla vastaan esimerkiksi, kun organisaation rakennetta muutetaan tiimiorganisaat-

tioksi, mutta myös myöhemmin, mikäli työntekijöille ei riittävästi käydä läpi heidän oman työnkuvansa tai tiiminsä osuutta yrityksen tavoitteisiin ja visioon nähden.

Myös toisten tiimien työn ja työtapojen tunteminen voi aiheuttaa haasteita. Tiimit eivät huomaa työtehtävien linkitystä toisiinsa ja ajautuvat syyttelemään toistensa työn tuloksia sen sijaan, että tutkisivat miten itse voisivat muuttaa toimintaansa. Yksi tällaiseen johtava seikka voi olla se, ettei yrityksessä pidetä yhteisiä palavereja tai kehittämispäiviä tiimien välillä. Erilaiset toimintatavat ja työkulttuuri tiimin tehtäväalueesta riippuen voivat aiheuttaa haasteita yrityksen eteenpäin menemiselle. Siksi avoin vuorovaikutus on yksi keskeinen avain haasteita kohdattaessa. (Järvinen, 2008, 94-100)

Yrityksen johdolla voi olla myös osansa tiimiorganisaation haasteissa. Mikäli johto ei näe tiimiorganisaation hyötyjä ja ole sen tukena pitkäjänteisellä suunnitelmalla, voivat tiimit ajautua kilpailemaan epäterveellisesti keskenään. Johto saattaa haluta paljon tuloksia vain nykyhetkessä ohjaten yrityksen työntekijöitä ja tiimejä liian suorituskeskeiseen työtapaan (Heikkilä, 2002, 36-37). Tämä saattaa johtaa siihen, että tiimit kilpailevat keskenään syöden toistensa tulosta pyrkiessään maksimoimaan omaa tulostaan. Kilpailun ja hetkellisen tuloksen sijaan johdon tulisi tutkia tiimiorganisaation etuja pitkän aikavälin suunnitelman varmistamiseksi, tukea työyhteisön oppimista tiimityön pohjalta sekä kannustaa tiimejä yhteistyöhön. Mitä laajemmin tiimit verkottuvat toisiinsa, oppivat toistensa työvaiheista suhteessa kokonaisuuteen ja pystyvät kehittämään omaa tekemistään, sitä paremmat tulokset on odotettavissa pitkällä aikavälillä.

3 Tiimien välinen yhteistyö

Tiimiorganisaatio kostuu useista tiimeistä ja tiimit useista jäsenistä. Tiimien sisällä puurtaminen sujuu moitteettomassa yhteistyössä ja jokaisella on oma vastuunsa ja osaamisalueensa. Ihmiset ovat valmiita ottamaan vastuun työstään ja etenemään kohti yhteistä tavoitetta tai päämäärää. Tiimiorganisaation voi odottaa toimivan samoin – tiimit toimivat vain isompana tiiminä kohti yhteistä määränpäättä omat vastuualueensa hoitaen.

3.1 Tiimien välinen vuorovaikutus

Työntekijöitä jaetaan monessa organisaatiossa tiimeihin osaamisensa tai toimintoalueensa mukaisesti ja tiimit toimivat toistensa kanssa tiiviissä yhteistyössä muodostaen liiketoimintapohjaisia yksiköitä. Samoin kuin tiimin sisällä, myös tiimien välisessä työskentelyssä yhteistyökyky tulee tapahtua jouhevasti omat liiketoimintapohjaiset vastuualueensa suorittaen.

Tiimiorganisaatiossa tiimien välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat varmasti yhtä tärkeää, kuin tiimien sisäisten suhteiden toimivuus. Jokaisen organisaation johto haluaa tässä nopeasti muuttuvassa maailmassa organisaationsa kehittyvän ja tuottavan paremmin. Siihen hyvät mahdollisuudet luo toimivat ja yhteen hiileen puhaltavat tiimit asiantuntevine jäsenineen. Vielä sitäkin paremmin tulosta voidaan parantaa toimivien tiimien välisellä sujuvalla yhteistyöllä ja samaan aikaan tapahtuvalla yhdessä oppimisella, tiedon ja osaamisen jakamisella.

Tiimien toimiessa yhteistyössä samalla tavalla kuin tiimin sisällä toimitaan, organisaatio oppii laaja-alaisemmin kehittämään omaa toimintaansa. Kaikkien puhaltaessa yhteen hiileen, kohti yhteistä tavoitetta ja tulosta, tuoden omalla tiimiosaamisella kaikkensa organisaation eduksi ja unohtaen oman etunsa kokonaisuuden edessä, voidaan puhua toimivasta tiimien välisestä yhteistyöstä ihanteellisimmillaan.

3.2 Johdon rooli ja esimiestyö

Johdolla on tärkeä rooli tiimiorganisaation toimivuudessa ja tiimien välisessä yhteistyössä. Johto ei saa olla liian tehtäväorientoitunut vaan sen on uskottava tiimityöskentelyn edistävän yrityksen kilpailukykyisyyttä (Heikkilä, 2002, 36). Ei sovi unohtaa vain tiimien sisäistä toimintaa, niin että johdon näkökulmasta jokainen työntekijä ja tiimi toimivat odotetulla tahdilla tulokseen nähden. On nähtävä koko isompi kuva kokonaisuudesta ja johdon on tuettava ja kannustettava laajempaan tiimien keskinäiseen yhteistyöhön. Johdon on näh-

tävä tiimien välisen yhteistyön tarpeet ja mahdollisuudet yrityksen tulevaisuuden kannalta ja ohjattava tiimejä sen mukaisesti.

Saattaa olla, että suoraa linkkiä kahden eri tiimin jäsenten välillä ei välttämättä ole. Tällöin yhteistyön eteenpäin viemiseksi ja parantamiseksi suurimmassa roolissa on tiimien vetäjät ja esimiehet. Heidän tehtävänään on koordinoida yhteistyön tarvetta sekä resurssien käyttöä, kartoittamalla palaverien tarvetta tiimien välille ja tiedottamalla tarvittavia henkilöitä muistioilla. Esimiesten rooliin kuuluu myös, että he motivoivat tiimien jäseniä luopumaan oman tiimin eduista, työkaluista ja jopa tiimin jäsenistä kokonaisuuden hyväksi. (Spiik, 2004, 210)

Tärkeä osa tiimien välisen yhteistyön onnistumisessa on myös sillä, että johto ja esimiehet luottavat tiimeihin antaen riittävästi valtuuksia tuloksien saavuttamiseksi. Tiimin saadessa valtuuksia, sen täytyy tiedostaa odotukset mitä sille on asetettu. Tämä kuitenkin lisää sitoutuneisuutta, työhyvinvointia ja organisaation oppimista toisiltaan. Kun käskymuodosta luovutaan itseohjautumisen ehdolla, työntekijät ottavat vastuun työnsä suunnittelusta ja toteutuksesta, sekä valvonnasta. Tekemistä leimaa tällöin joustavuus ja kehittyminen, jossa ihmisten osaaminen ja voimavarat sovitetaan yhteen organisaation tavoitteiden kanssa heidän itse toteuttamillaan suunnitelmilla ja toteutuksilla.

3.3 Tiimien välinen yhteistyö ja oppiva organisaatio

Oppivan organisaation käsite linkittyy selvästi tiimiorganisaation. Puhuttaessa madaltuneesta organisaatorakenteesta ja yrityksen toimintatapojen muutoksesta kohti työntekijöiden osallistumisen lisäämistä, valtuuksien kasvattamista ja selkeämpää itseohjautuvuutta, puhutaan oppivasta organisaatiosta (Sarala & Sarala, 2010, 54-55). Samoin kuvaillaan myös organisaatorakenteen muutosta kohti tiimiorganisaatiota.

Tiimien välinen yhteistyö johtaa organisaation oppimiseen, kun huomioidaan koko ajan yrityksen suurempi kokonaisuus, ja samalla kehitetään yrityksen toimintaa toisiltaan oppien sekä palautetta antaen. Tällöin organisaatio pyrkii kehittymään yhdessä ja muovamaan toimintamallejaan ja prosessejaan keskenään analysoiden, mutta myös ympäristönsä muutoksineen tiedostaen. Esimerkiksi Alasainion mukaan tiimien välinen yhteistyö muuttaa yrityksen oppivaksi organisaatioksi vasta, kun tiimit kykenevät kehittämään omaa toimintaansa vuorovaikutuksessa muiden tiimien tai ulkopuolisten kumppaneiden kanssa. (Alasainio, 2011, 56.)

Sydänmaanlakka puolestaan puhuu oppivan sijaan älykkäästä organisaatiosta (2012, 55-57):

Älykkäällä organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti: se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.

Tämän päivän nopeasti muuttuvassa maailmassa onkin tärkeää, että organisaatio käsittelee tietoja monipuolisesti, jakaa ja jalostaa sitä sekä soveltaa tietoa jatkuvasti kehittäen omaa osaamistaan. Kuten Sydänmaanlakka toteaa, älykkäällä organisaatiolla on kyky jatkuvasti uusiutua tietojensa pohjalta, varautua tulevaan sekä muuntaa toimintaansa aivan kuten elävä organismi (2012, 218-221). Älykkäässä eli oppivassa organisaatiossa raja-aidat on siis voitava tarpeen tullen unohtaa ja keskittyttävä yhteiseen hyvään toimintaympäristön muuttuessa ja tiimien on osattava muokata muotoaan ja toimintaansa tavoitteen mukaisesti.

Tiimien ja organisaation oppimisesta ja joustavasta yhteistyöstä on helppo puhua. Haasteita tulee kuitenkin matkan varrella vastaan. Silloin on oltava työkaluja miten edetä, jotta yrityksen toiminta jatkaa vakaalla kehityksen linjalla tuottaen tarvittavaa tulosta. Tähän tarvitaankin järjestelmällistä kokoontumista yrityksen sisällä ja oppimista itsestä ja toisistaan, sekä tietenkin rehellistä palautteen antoa ja aitoa keskustelua.

Spiikin vinkit yhteisen tekemisen parantamiseksi ovat yksinkertaiset (2004, 264):

1. Ensiksi tiimit määrittelevät odotuksensa toisiltaan
2. Toiseksi sovitaan palaveriaika asioiden läpikäymiseen
3. Palaverissa sovitaan toimenpiteistä joilla yhteistyötä kehitetään

Palaverissa sovitut toimenpiteet ja päätökset kirjataan ylös ja tiedotetaan molempien tiimien jäsenille ja esimiehille, joiden vastuulla myös jatkotiedottaminen muualle organisaation tarpeen mukaan. Mikäli palaverista on odotettavissa merkittäviä ristiriitoja tiimien välille, on ehkä hyvä miettiä tiimien välistä toimintaa myös toisesta näkökulmasta:

1. Mikä tiimien välillä toimii parhaiten
2. Missä on parantamisen varaa
3. Mitä ehdotetaan ongelmien ratkaisuksi

Positiiviset asiat luovatkin hyvää henkeä ja yhteenkuuluvuutta tiimien välille, kun saadaan palautetta yhteisistä onnistumisista. Yhdessä tapahtuva parannusehdotusten avoin miettiminen luo myös ymmärrystä tiimien välille ja keskustelu ongelman ratkaisusta on kehittä-

vämpää ja rakentavampaa kuin pelkkä molemminpuolisten odotusten luettelu. Kyse on siis jatkuvasta oman ja toisen tiimin toiminnan kartoittamisesta, oppimisesta ja kehittämisestä.

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteutusta. Aluksi on käsitelty aiheen valintaa toimeksiantajan kanssa sekä lyhyt toimeksiantajan esittely. Sen jälkeen käsitellään tutkimusmenetelmän valintaa ja aineiston hankintaa ja lopuksi miten aineistoa on analysoitu.

4.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön aiheen löytäminen on haastava vaihe. Selvitin mahdollisuutta tehdä tutkimusta itseäni kiinnostavasta aiheesta, tiimien välisestä yhteistyöstä. Tutkimuksen tekeminen osoittautui mahdolliseksi työpaikallani. Aihe oli tarpeellinen ja vieläpä yrityksen kannalta erinomaiseen aikaan, sillä yrityksessä oli alkamassa aiheeseen liittyvä henkilöstökoulutus keväällä 2015. Tutkimukseni toimisi hyvänä alkukartoituksena koulutukselle antaen samalla päivitetyn mielipiteen henkilökunnalta tiimien välisen yhteistyön onnistumisesta.

Aikaisempien vuosien ilmapiirikartoituksissa oli tullut esiin, ettei tiimien välinen yhteistyö toimi odotusten mukaan, vaikka tiimien sisäinen toiminta on mallillaan. Tämä olikin hedelmällinen aihealue lähteä tekemään tutkimusta syksyllä 2014. Aikataulusta muodostui lopulta tiukka, sillä minun tuli valmistua vuoden 2014 loppuun mennessä, aloittaakseni työnantajallani tekniikan ammattitutkinnon suorittamisen tammikuussa 2015.

4.2 Toimeksiantajan esittely

Electrolux on yksi suurimpia kodinkoneiden ja ammattikäyttöön soveltuvien keittiö- ja pesulapalveluiden koneiden valmistajia maailmassa. Tuotteita myydään yli 150 maassa yli 40 miljoonaa kappaletta vuodessa. Yrityksen toiminta on siis jaettu ammattilaisia palveleviin tuoteryhmiin ja kuluttajamarkkinoita palveleviin tuoteryhmiin, joista jälkimmäinen muodostaa 93 % yhtiön myynnistä. Suomessa yritys myy kuluttajamarkkinoille tuotteita Electrolux brändin lisäksi AEG:n, Rosenlewin, Voltan ja Zanussin merkeillä.

Suomessa Electroluxilla työskentelee yhteensä 103 työntekijää. Toiminnot on keskitetty Helsingin Kalasatamaan keväällä 2014. Yrityksen organisaatio on jaettu tiimeihin melko perinteisen toimintoperusteisen tekemisen perusteella, kuten myynti, osto ja markkinointi. Organisaatiossa on myös kenttämyyntiä hoitavia aluemyyntipäälliköitä, joiden vastuulla on mm. kouluttaa ja tiedottaa jälleenmyyjiä. He toimivat kotoaan päin itsenäisesti ja ovat vain harvoin samoissa tiloissa muun organisaation kanssa. Aluemyyntipäälliköt lasketaan myynnin tiimiin kuuluviksi.

4.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmää valittaessa siihen vaikuttivat opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma. Myös kohderyhmän koko sekä opinnäytetyön aikataulu ohjasivat menetelmän valintaa. Opinnäytetyön tekijä työskentelee yrityksessä, mikä vaikutti siihen, ettei haastattelupohjaista tutkimus haluttu tehdä, ilman että se vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Myös tiukan aikataulun vuoksi kvalitatiivinen haastattelututkimus ei tullut kysymykseen. Tutkimusmenetelmäksi valittiin nimenomaan tavoitteen vuoksi kvantitatiivinen kokonaistutkimus. Kokonaistutkimus tarkoittaa, että tutkimus tehdään koko henkilöstölle (Hirsjärvi, 1997, 168). Tavoitteena on saada näkökulmia tiimien välisen yhteistyön esteistä ja hyviä vastauksia pohjaksi tulevaan henkilöstön koulutukseen, jonka yritys aloittaa keväällä 2015.

4.4 Aineiston hankinta

Opinnäytetyöni tutkimus tehtiin kvantitatiivisena tutkimuksena, kyselymuodossa. Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä ja käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi, 1997, 183). Kyselymenetelmä sopii myös parhaiten tähän tutkimukseen, kun halutaan kysellä suurelta joukolta ja monenlaisia asioita. Kysymykset olivat strukturoituja formaaleja kysymyksiä ja asteikkona käytettiin likertin asteikkoa välillä 1-5. Likert-asteikko mittaa asenteita ja käyttäytymistä ääripäästä toiseen olevilla vastausvaihtoehdoilla (esimerkiksi vaihtoehdot ei lainkaan todennäköisestä aina erittäin todennäköiseen). Tämä voi olla erityisen hyödyllistä arkaluontoisissa tai vaikeissa aiheissa. Vastaukset auttavat myös helposti tunnistamaan parannusta kaipaavia alueita (SurveyMonkey).

Kvantitatiivisen formaalin kyselyn tulokset voidaan esittää taulukoina ja kaavioina, joista saadaan monipuolista tietoa yrityksen henkilökunnan mielipiteistä koskien tiimien välisen yhteistyön toimivuutta. Kyselyn keskeiset teemat olivat kartoittaa miten yrityksen johdon toiminta, esimiesten toiminta, työyhteisön tavat ja asenteet ovat yhteydessä tiimien väliseen yhteistyöhön. Lisäksi kyselyssä haluttiin antaa vapaan vastauksen mahdollisuus, jossa henkilökunta voi antaa mielipiteitään liittyen tiimien väliseen yhteistyöhön.

Kyselyn toteuttamisessa avustivat yrityksen HR Manager sekä johdon assistentti, joilla oli jo kokemusta kyselyiden luomisesta yrityksen työntekijöille. Laadin lomakkeen huolellisesti ja tutkimaani kirjallisuuteen liittyen. Likertin asteikko pysyi viisiportaisena, mutta muu-

tettiin yksinapaiseksi jolloin kysely on helpompi hahmottaa, kun jätetään pois ”en osaa sanoa” – vaihtoehto. Näin saadaan tarkempaa ja luotettavampaa aineistoa.

Tutkimus oli määrä ensin lähettää myös ammattilaiskoneita myyvälle Electrolux Professional puolelle, mutta heidät päätettiin jättää lopulta pois. Organisaation sillä puolella, tiimiytyminen oli hieman eri vaiheessa kuin kotitalouskoneiden puolella, eikä tutkimuksen nähty antavan lisäarvoa heille. Kysely toimitettiin kotitalouskoneiden puolen henkilökunnan 71 henkilölle sähköpostin linkkinä saatesanoineen (liite 1 Kysely) 25.11.2014. Vastausaika annettiin 3 arkipäivää, ja muistutus kyselystä lähetettiin heti toisen päivän iltapäivänä, 26.11. klo 14. Kysely testattiin etukäteen 24.11.2014 kolmella vastaajaehdokkaalla, jotta saatiin kartoitettua keskimääräinen aika kyselyyn vastaamiselle, sekä viimeiset kommentit kysymysten muotoiluun. Siten saatiin myös saatekirjeeseen viitteellinen aika, joka kannustaisi vastaamaan. Saatekirje pyrittiin pitämään lyhyenä napakkana, mutta rentona. Opinnäytetyöntekijä kävi eri osastoilla myös muistuttamassa kyselystä jokaisena päivänä, että saataisiin mahdollisimman kattava otos.

4.5 Tutkimusaineiston analysointi

Kyselyn tulokset analysoitiin tilastollista menetelmää käyttäen. Tulokset saatiin kyselyn nettipohjaisesta Netigate sovelluksesta suoraan Exceliin. Toimeksiantaja käyttää samaa ohjelmaa muihinkin henkilökunnan kyselyihin ja tutkimuksiin. Tämän tutkimuksen tulokset esitellään prosenttiosuuksina perusjoukkoon nähden ja niistä käsitellään selkeimmät osuudet, eikä esitetä kaikkia yksittäisiä hajavastauksia, elleivät ne poikkea merkittävästi linjasta tai tiimeittäin. Taustamuuttujana tutkimuksessa oli organisaation tiimijako, mutta tiimien välisiä eroja ei tutkimuksessa esiintynyt niin vahvasti, että niitä olisi tuotu esiin.

Tulokset esitellään pääpiirteittäin samassa järjestyksessä kuin kysymykset ovat kyselylomakkeessa. 43 kysymystä oli myös laadittu samassa järjestyksessä miten ne liittyvät tutkimuksen alaongelmiin. Ensimmäinen kysymys kartoittaa vastaajan tiimin ja toiseksi viimeisenä kysymyksenä kartoitettiin tiimien halua lisätä tiimien välistä yhteistyötä kunkin tiimin kanssa. Lopuksi kyselyssä oli avoin tekstikenttä avoimille kommenteille tiimien väliseen yhteistyöhön liittyen. Kysymykset 2-43 sisälsivät viisi vastausvaihtoehtoa likert – asteikkoa hyväksikäyttäen: erinomaisesti, hyvin, keskinkertaisesti, huonosti, ei lainkaan tai erittäin paljon, melko paljon, vähän, melko vähän, ei lainkaan. Jokaiseen kysymykseen lukuun ottamatta avointa kysymystä oli pakko vastata.

Tutkimukseen vastasi lopulta kaksi kolmasosaa kotitalouskoneiden organisaation 71 työntekijästä, vastausprosentin ollessa 66,20 %, eli 47 vastaajaa. Kyselyn avasi käytetyn kyselyohjelman login mukaan 65 vastaajaa, mutta 18 heistä jätti vastaamatta. Kyselyssä

taustamuuttujana käytettiin tiimijakoa. Tiimien välillä vastausprosentti vaihteli 40-84 prosenttiin. Vastausten määrä tiimiä kohden oli kuitenkin lopulta suhteellisesti lähes sama, kuin mitä tiimin koko on yrityksen henkilöstöön nähden.

Avoim kysymys 45 antoi mahdollisuuden kommentoida omin sanoin tiimien välistä yhteistyötä. 71 vastaajasta 7 vastasi avoimeen kysymykseen. Vastauksissa oli monia hyviä huomioita liittyen tiimien väliseen yhteistyöhön ja näitä vastauksia on käsitelty ja käytetty johtopäätösten yhteydessä, siltä osin kuin ne koskivat tiimien välistä yhteistyötä.

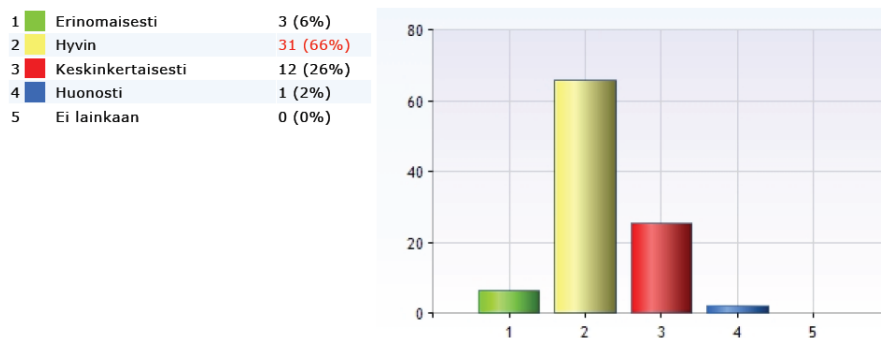
5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulosten käsittely on jaoteltu alaongelmien mukaan. Lopuksi tuloksista on vedetty lyhyt yhteenveto pääongelmaan nähden.

5.1 Tiimijaon toimivuus

Kysymyksissä 2-6 pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden mielipidettä siitä, miten yhtiön tiimijako toimii sekä miten yrityksen visio ja tarkoitus nähdään ohjaavana tekijänä tiimien väliselle yhteistyölle. Yrityksen visio ja tarkoitus oli avattu kyselyn alkutekstissä, jotta vastaaminen olisi helpompaa ja tulokset luotettavammat. Tiimijako koettiin olevan toimiva, sillä kaksi kolmasosaa vastaajista antoi vastaukseksi ”Hyvin”, kun kysyttiin: ”Organisaatiomme tiimijako toimii mielestäni..” (Kaavio 1.)

Kaavio 1. Tiimijako toimii yrityksessä.

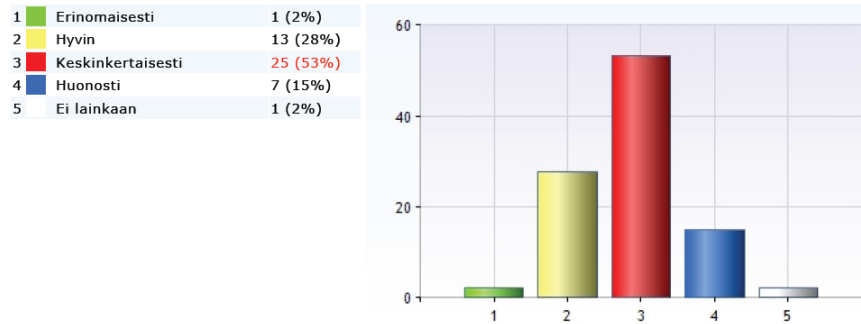


Yrityksen vision ja tiimin välisten töiden yhteyden ymmärsi 81 % vastaajista erinomaisesti (30 %) tai hyvin (51 %) ja tarkoituksen yhteyden tiimin töihin 74 % vastaajista ymmärsi erinomaisesti (23 %) tai hyvin (51 %). Vision arvioitiin ohjaavan tiimien väliseen yhteistyöhön vastaajien keskuudessa hyvin toimivaksi 40 % mielestä ja keskinkertaiseksi 45 % mielestä

5.2 Johdon toiminta ja tiimien välinen yhteistyö

Seuraavat kysymykset 7-11 kartoittivat johdon toimintaa tiimien väliseen yhteistyöhön nähden ja yrityksen visio ja tarkoitus huomioon ottaen. Kysyttäessä ”Yrityksen johto ohjaa tiimien välistä yhteistyötä yrityksen vision mukaisesti” vastasi keskinkertainen 53 % vastaajista ja 28 % koki asian olevan hyvin (Kaavio 2.).

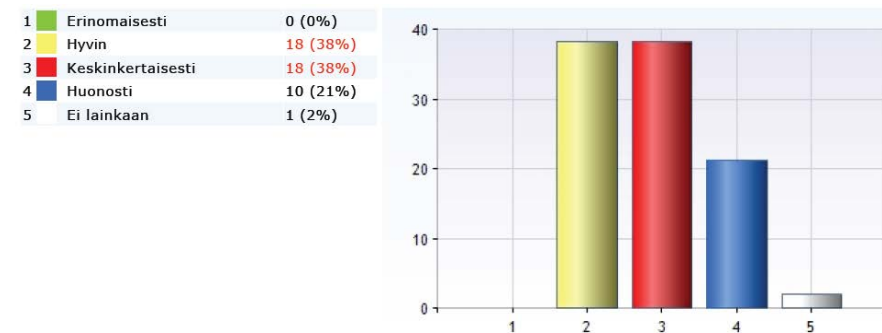
Kaavio 2. Yrityksen johto ohjaa tiimien välistä yhteistyötä vision mukaisesti.



Samaa asiaa kysyttäessä yrityksen tarkoituksen näkökulmasta, vastausprosentti oli hyvin samankaltainen; 68 % vastaajista vastasi keskinkertainen ja 23 % vastaajista koki sen olevan hyvin.

Siitä miten hyvin yrityksen johto tukee ja kannustaa tiimien välistä yhteistyötä saatiin vastaukseksi molemmissa (kysymykset 9 ja 10) tasainen 38 % jakauma vaihtoehtoille hyvin ja keskinkertaisesti. Joka viides kuitenkin vastasi, että huonosti. (Kaavio 3.)

Kaavio 3. Yrityksen johdon tuki tiimien väliseen yhteistyöhön.

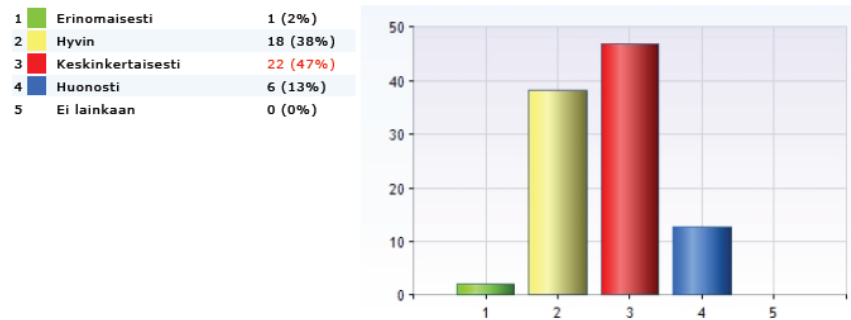


Vastaajien mielestä johto ohjaa huonosti työntekijöiden oppimista tiimien välisen yhteistyön avulla, sillä 43 % vastaajista koki sen huonoksi ja keskinkertaiseksi sen koki 32 %. Hyväksi sen puolestaan koki joka viides eli 21 % vastaajista.

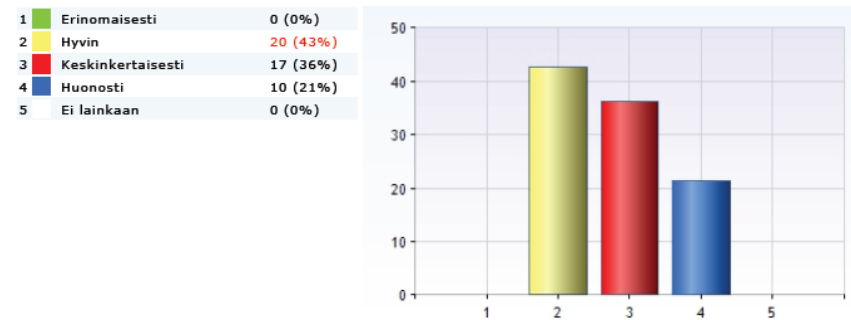
5.3 Esimiestyö ja tiimien välinen yhteistyö

Esimiesten toimintaa tiimien välisen yhteistyön johtamiseen kartoitettiin kysymyksissä 12-20. Vastaajat kokivat esimiesten tukevan tiimien välistä yhteistyötä hyvin 38 % mielestä ja keskinkertaisesti 47 % mielestä (Kaavio 4.). Tiimien väliseen yhteistyöhön esimiehet puolestaan kannustivat vastaajista 43 % mielestä hyvin ja 36 % mielestä keskinkertaisesti sekä 21 % mielestä huonosti. (Kaavio 5.)

Kaavio 4. Esimiesten tuki tiimien väliselle yhteistyölle

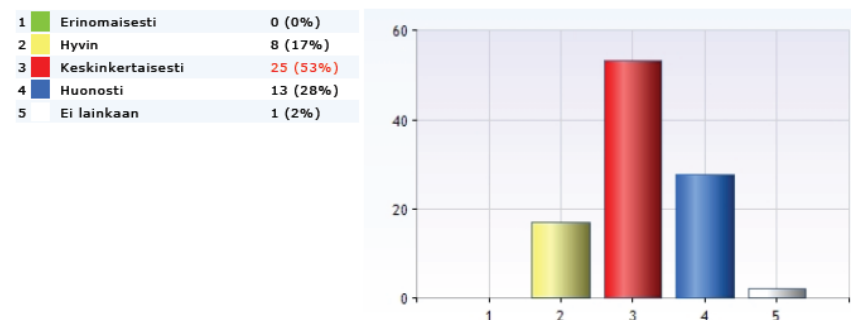


Kaavio 5. Esimiesten kannustus tiimien väliseen yhteistyöhön



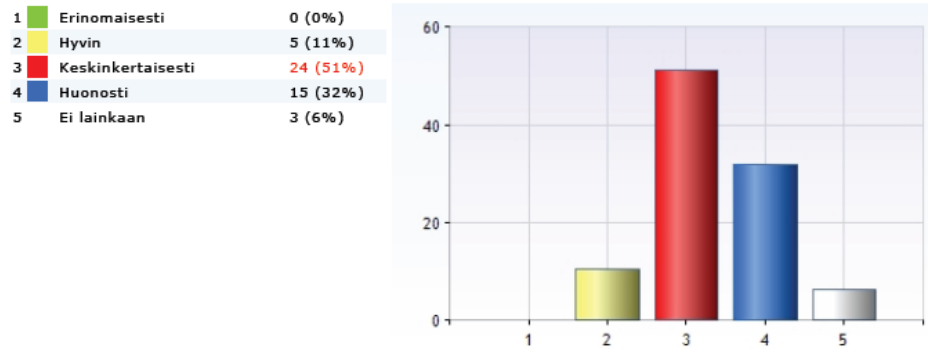
Esimiesten keskinäisen yhteistyön nähtiin olevan keskinkertaista enemmistön mielestä (57 %) ja joka kolmannen mielestä hyvin (30 %). Enemmistö vastaajista myös mielsi, että esimiehet kartoittavat tiimien välisiä yhteistyön mahdollisuuksia keskinkertaisesti (53 %) ja lähes kolmanneksen mielestä huonosti (28 %), hyvin asian koki olevan joka kuudes (17 %). (Kaavio 6.)

Kaavio 6. Esimiehet kartoittavat tiimien välisen yhteistyön mahdollisuuksia



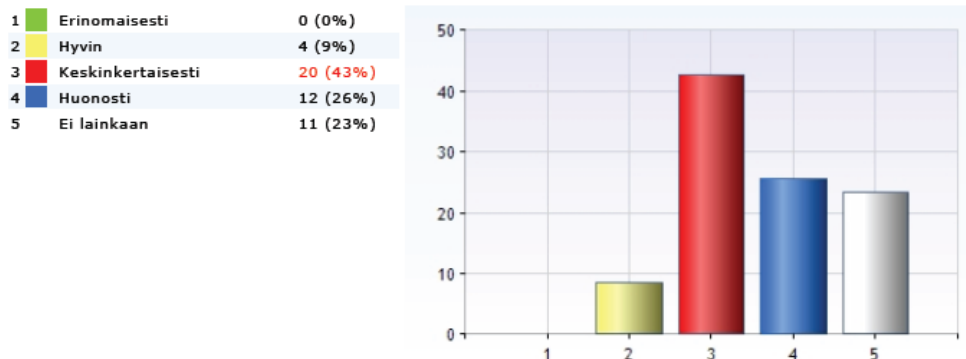
Lähes samoin vastattiin siihen, kartoittavatko esimiehet tiimien välisten palaverien tarvetta, jakauman mennessä keskinkertaiselle 51 % ja huonolle 32 % (Kaavio 7.)

Kaavio 7. Esimiehet kartoittavat tiimien välisten palaverien tarvetta.



Esimiesten tiedottaminen tiimiensä toiminnasta toisille tiimeille oli 49 % vastaajien mielestä huonosti ja 40 % keskinkertaista. Vastaajien mielestä tiimien esimiehet järjestelevät työtehtäviä tiimien välisen yhteistyön edesauttamiseksi vain keskinkertaisesti vastaajista 47 % mukaan ja huonosti 32 % mukaan. Jopa 13 % vastaajista vastasi, ettei sitä tapahdu lainkaan. Hieman vielä negatiivisemmin vastattiin siihen miten esimiehet ohjaavat työntekijöitä toisten tiimien avuksi: 43 % vastasi sen olevan keskinkertaista, 26 % huonoa ja 23 % mukaan tätä ei tapahdu lainkaan, eli 92 % mielestä se oli keskinkertaista tai huonompaa (Kaavio 8.).

Kaavio 8. Esimiehet ohjaavat työntekijöitä toisten tiimien avuksi.



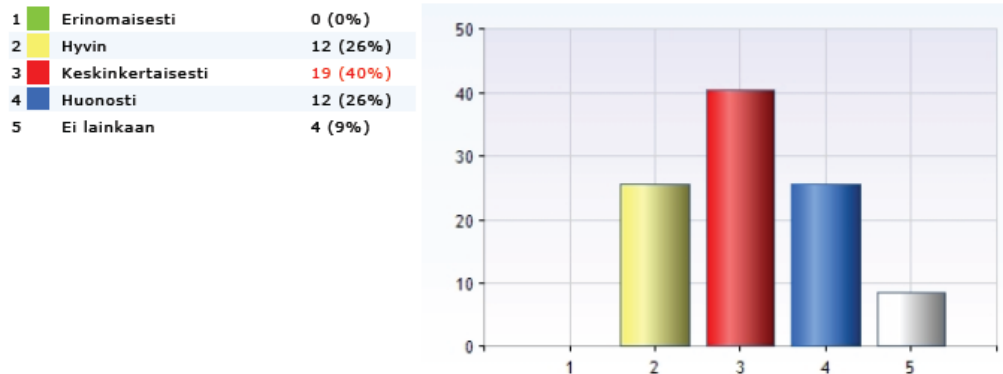
Tiimien välisen yhteistyön informoinnista kysyttiin kysymyksessä 42. Vastaajista 40 % koki sen olevan keskinkertaista ja 28 % koki sen huonoksi tai ettei informaatiota ollut lainkaan. Tiimien välisen tiedonkulun toimivuuden 57 % vastaajista arvioi keskinkertaiseksi ja 34 % huonoksi kysymyksessä 43.

5.4 Työyhteisön suhtautuminen tiimien väliseen yhteistyöhön

Asenteet voivat johtua huonoista kokemuksista tiimien väliseen yhteistyöhön liittyen, kuten yhdestä kysymyksen 45 avoimesta vastauksesta käy ilmi: "On tylsä huomata, että ns.

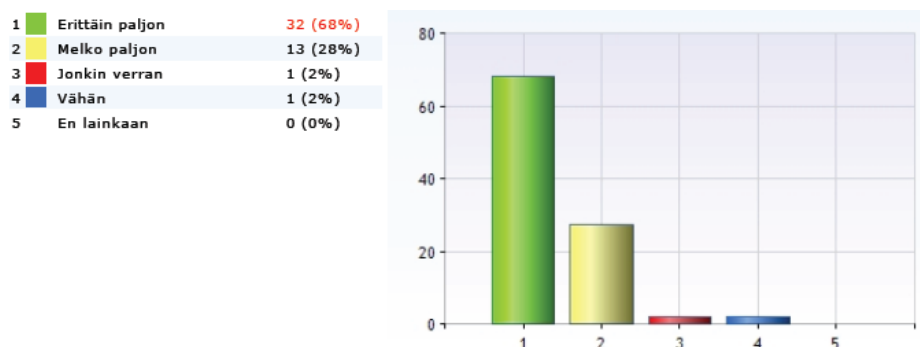
yhteistyöpalaverin jälkeen menee tovi, eikä jotkut enää toimi arjessa kuten palaverissa yhdessä sovittiin. Miksi minä toimin, jos eivät muutkaan?” Tutkimuksen mukaan vaikuttaakin siltä, että jatkuvan pitkän tähtäimen toiminta ei tunnu onnistuvan, mitä tukee myös vastausjakauma kysymykseen 22, jossa kysyttiin palautteen annosta. Sen mukaan palautetta tiimien välisestä yhteistyöstä annetaan valtaosan mukaan keskinkertaisesti tai huonosti (Kaavio 9.). Pitkäjänteinen toiminta vaatisi avointa keskustelua ja palautteenantoa ja sitä kautta toiminnan kehittämistä jokaiselta tiimiltä.

Kaavio 9. Työyhteisössä annetaan avoimesti palautetta tiimien välisestä yhteistyöstä.



Kysymyksillä 21-32 pyrittiin kartoittamaan suhtautumista tiimien väliseen yhteistyöhön. Vastaajista lähes puolet totesi asenteen olevan hyvin avoin tiimien väliselle yhteistyölle (47 %) ja lähes saman verran yhteensä vastasi asenteen olevan keskinkertainen tai huono (23 % molemmat). Kysymyksessä 26 kuitenkin 68 % koki itse tiimien välisen yhteistyön tärkeäksi erittäin paljon -vastauksella ja melko paljon vastauksellaan 28 % vastaajista (Kaavio 10.).

Kaavio 10. Koen tiimien välisen yhteistyön tärkeäksi.

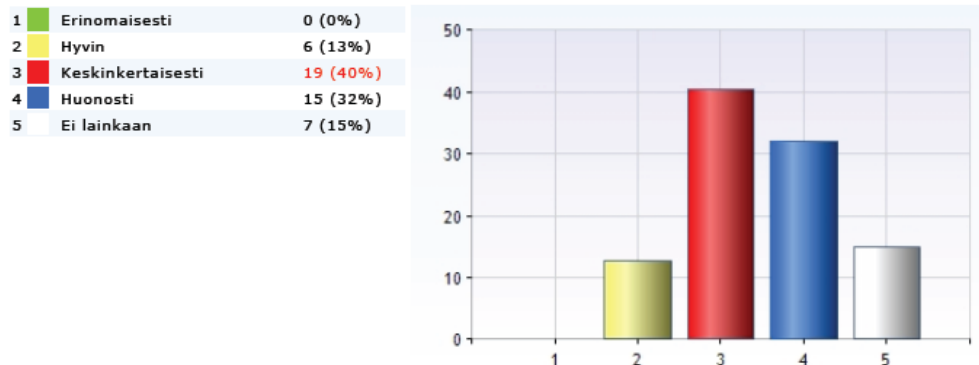


Kysyttäessä annetaanko tiimien välisestä yhteistyöstä avoimesti palautetta, noin joka neljäs (26 %) totesi sen olevan hyvää, noin joka neljäs (26 %) huonoa ja 40 % vastaajista totesi sen olevan keskinkertaista. Työyhteisössä arvostus tiimien välistä yhteistyötä kohtaan koettiin pääsääntöisesti joko hyväksi tai keskinkertaiseksi (40 % ja 47 %). Työyhteis-

sön halun uusien asioiden oppimiseen tiimien välisen yhteistyön kautta totesi 38 % olevan hyvin, 36 % keskinkertainen ja 15 % huono.

Haluttaessa mielipidettä kysymykseen ”työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt tiimien väliselle yhteistyölle” 13 % vastasi asian olevan hyvin, 40 % vastasi asian olevan keskinkertaisesti ja 32 % vastasi asian olevan huonosti. 15 % vastaajista vastasi, ettei pelisääntöjä tiimien väliseen yhteistyöhön ole lainkaan (Kaavio 11.).

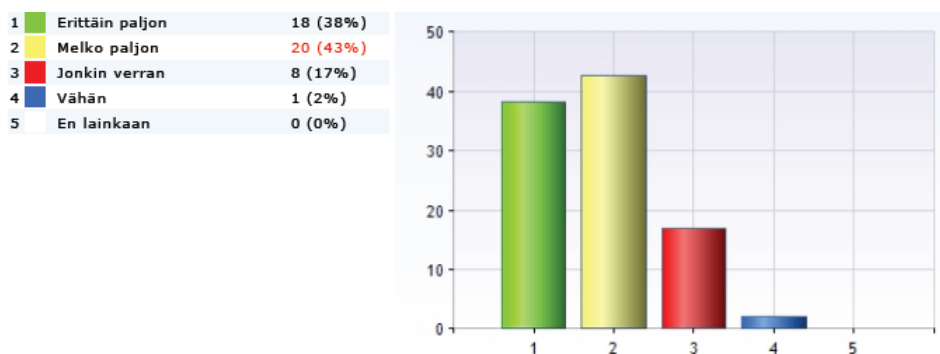
Kaavio 11. Työyhteisössä on pelisäännöt tiimien väliselle yhteistyölle.



Kysyttäessä omien työtehtävien tärkeyttä suhteessa tiimien väliseen yhteistyöhön, vastaukset jakautuivat kaikille vastausvaihtoehdoille. Vastaajista 43 % koki omat työtehtävät tiimien välistä yhteistyö tärkeämmäksi jonkin verran, loput vastaukset jakaantuivat muille vaihtoehdoille aika tasaisesti, jakauman ollessa 11-21 % vaihtoehtoa kohden. Myös kysyttäessä miten työntekijät kokivat tiimensä työtehtävien tärkeyden suhteessa tiimien väliseen yhteistyöhön, vastaukset jakaantuivat tasaisemmin kaikille vaihtoehdoille, jakauman ollessa 13-32 % per vaihtoehto, suurimpana ”jonkin verran”.

Suurin osa vastaajista halusi selvästi oppia uutta muiden tiimien tehtävistä yhteistyön kautta. Erittäin paljon sitä halusi 38 % ja melko paljon 43 % (Kaavio 12.).

Kaavio 12. Halu oppia uutta muiden tiimien tehtävistä tiimien välisen yhteistyön kautta.

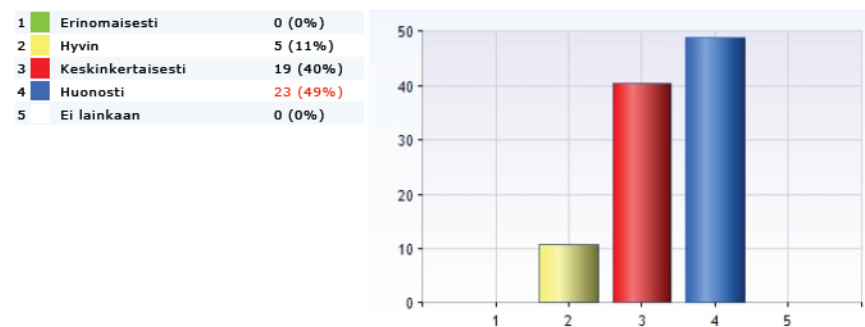


Kysymyksessä 32 kartoitettiin oppimista tiimien välisen yhteistyön kautta ja siihen vastasi 43 % oppineensa hyvin ja 17 % erinomaisesti, keskinertaisesti 26 %. Valtuuksia tiimien välisen yhteistyön tekemiseen sai yli puolet joko erinomaisesti (13 %) tai hyvin (40 %). Loput vastaajista kokivat saavansa valtuuksia vain keskinertaisesti (28 %) tai huonosti (17 %). Tiimin saamien vastaavien valtuuksien osalta vastaukset jakautuivat lähes samoin prosenttiluvuin.

5.5 Työskentelytavat ja toimintamallit tiimien välisen yhteistyön tukena

Seuraavat kysymykset 29-37 kartoittivat työskentelytapojen ja toimintamallien toimivuutta tiimien välisen yhteistyön tekemiseen. Kysyttäessä tuntevatko tiimit toistensa työtehtäviä, vastasi valtaosa vastaajista sen olevan keskinertaista (40 %) tai huonoa (49 %) (Kaavio 13.)

Kaavio 13. Tiimit tuntevat toistensa työtehtävät.



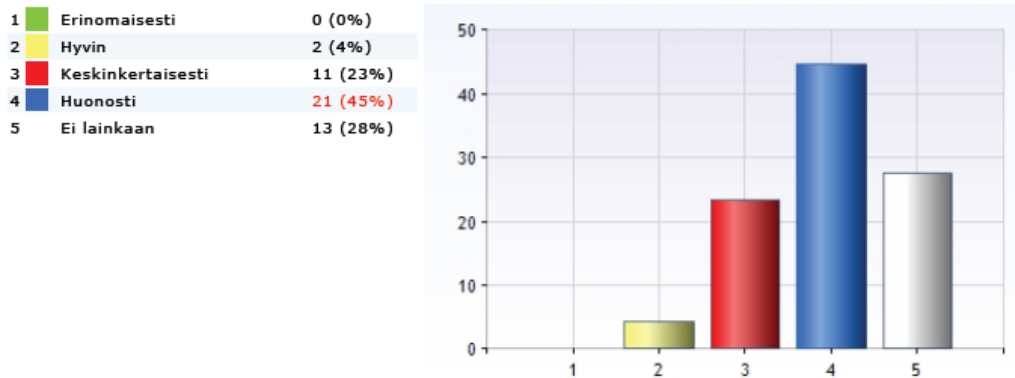
Tiimien keskinäistä vastuualueiden tuntemusta kysyttiin kysymyksellä 34 ja toisten tiimien vastuualueiden todettiin olevan hyvin tiedossa lähes joka neljännen mielestä (23 %) ja keskinertaisesti vastaajista 38 % mielestä tai huonosti (36 %) reilun kolmanneksen mielestä. Vastaajien mielestä työskentelytavat heidän tiimissään pohjautuvat tiimien väliseen yhteistyöhön hyvin joka viidennen mielestä (21 %) ja keskinertaisesti lähes joka toisen mielestä (45 %) sekä huonosti lähes joka kolmannen mielestä (30 %). Joka neljäs, eli 26 % vastaajista, koki tiiminsä kehittävän työtapojaan hyvin parantaakseen tiimien välistä yhteistyötä, vastaajista 43 % mielestä sitä tapahtui keskinertaisesti ja joka viidennen mielestä huonosti (19 %). 13 % vastaajista vastasi, ettei työtapojen kehitystä tapahdu lainkaan heidän tiimissään. Kysymyksen 37 vastauksista kävi ilmi, että 81 % vastaajista kokee, tietoa jaetaan tiimien välillä vain keskinertaisesti (43 %) tai huonosti (38 %).

5.6 Palaverit tiimien välisen yhteistyötä tukena

Palaverien vaikutusta tiimien väliseen yhteistyöhön kartoitettiin kysymyksillä 38-41. Ensiksi kysyttiin miten hyvin tiimien välisen yhteistyön kehittämispalavereita on järjestetty. 45 %

vastaajista koki, että niitä järjestetään huonosti ja 28 % ei ole ollut sellaisissa lainkaan (Kaavio 13.).

Kaavio 13. Tiimien välisen yhteistyön kehittämispalaverien järjestäminen yrityksessä.



Myöskään tiimien välisissä palaverissa yhteistyön onnistumista ei käsitellä lainkaan 38 % mielestä, tai sitä käsitellään huonosti (28 %) tai keskinkertaisesti (28 %). Kaksi kolmannesta kokee, että tiimien välistä yhteistyötä käsitellään tiimin sisäisessä palaverissa huonosti (32 %) tai ei lainkaan (32 %) ja yksi kolmannes kokee asian käsittelyn keskinkertaiseksi (28 %). Tiimien välisen yhteistyön onnistumista mitataan keskinkertaisesti tai huonosti reilun neljänneksen mielestä (28 % ja 26 %) ja 43 % vastaajista kokee, ettei sitä tapahdu lainkaan.

5.7 Tiimien välisen yhteistyön esteet ja mahdollisuudet

Tutkimustulosten perusteella näyttäisi, että esteiksi tiimien välisen yhteistyön onnistumiselle muodostuu joiltain osin puutteet johdon toiminnassa, esimiestyössä ja tiimien välisiin palavereihin liittyvät ongelmat. Myös työyhteisön ristiriitaiset asenteet saattavat olla yksi este tiimien väliselle yhteistyölle.

Yrityksen johdon toiminta sai pääsääntöisesti hyvän tai keskinkertaisen arvosanan tuestaan ja kannustuksestaan tiimien väliseen yhteistyöhön, mutta joka viides totesi asian olevan kuitenkin huonosti. Myös työntekijöiden oppiminen tiimien välisen yhteistyön kautta on johdolta huonosti ohjattua. Tiimien saamat valtuudet yhteistyön tekemiseen noudattivat samaa linjaa. Johdon toimintaan siis esiintyy tyytymättömyyttä, millä on valtava merkitys koko yrityksen tiimien välisen yhteistyön onnistumisen kannalta.

Lähestulkoon jokaisessa esimiestyötä koskevassa kysymyksessä suurimman vastausprosentin sai vaihtoehto keskinkertainen. Tämä voi toisaalta kertoa siitä, että esimiesten kyky johtaa tiimien välistä yhteistyötä on arvosanan mukainen tai sitten vastaajat olisivat tarvinneet vaihtoehdon "en osaa sanoa". Tämän tutkimuksen perusteella näyttää kuitenkin, että

kuten yrityksen edellisten ilmapiiritutkimusten perusteella, juuri esimiestyössä on kehitettävää, mikäli tiimien välistä yhteistyötä halutaan viedä paremmalle tolalle. Tutkimustulosten mukaan esimiehet eivät kartoita kovinkaan paljon tiimien välisen yhteistyön mahdollisuuksia tai tee tiimien välisten palaverien tarpeen kartoittamista. Tiimien välistä tiedottamista myös hoidetaan esimiesten taholta keskinkertaisesti. Samoin myös tiimien välisen yhteistyön vaatiman ajan järjestämistä tai työtehtävien järjestämistä sekä tiimin jäsenten ohjaamista toisen tiimin avuksi pidettiin pääsääntöisesti vain keskinkertaisena suorituksena. Esimiestyön onnistuminen vaikuttaisi muodostavan suuren esteen tiimien välisen yhteistyön onnistumisen eteen.

Ehkä merkittävin huomio keskittyy kysymykseen 14, jossa kysyttiin esimiesten keskinäisen yhteistyön tekemistä. 57 % prosenttia vastaajista totesi yhteistyön esimiesten kesken olevan keskinkertaista. Esimiehet näyttävät omalla esimerkillään tietä työntekijöiden tekemiselle ja jos esimiesten välinen yhteistyö takertelee, ei myöskään valtavan suuria onnistumisia voi odottaa tiimien väliseltä toiminnalta. Hyvää oli selkeästi se, että esimiesten koetaan kuitenkin kannustavan ja tukevan kohti tiimien välistä yhteistyötä hyvin useiden mielestä ja vain harvan mielestä asia oli huonosti.

Myös tiimien välisen yhteistyön arvostaminen on korkealla ja halu oppia sen kautta erinomaisella tasolla. Työntekijät ovat osaltaan jo oppineetkin uusia asioita tiimien välisen yhteistyön kautta. Tutkimuksen mukaan näyttäisikin, että useiden vastaajien mielestä tiimien välinen yhteistyö on tärkeää ja sitä kautta halutaan oppia lisää, tarvitaan vain johdon ja esimiestyön kautta selkeämpää ohjausta sitä kohti.

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkastellaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia suhteessa teoriapohjaan nähden. Johtopäätökset on jaettu kolmeen pääalueeseen, joista ensimmäiseksi käsitellään johdon ja esimiestyön toimintaa suhteessa tiimien välisen yhteistyön toimivuuteen. Seuraavaksi on pohdittu miten asenteet ja toimintatavat tulevat esille esteiden muodostajina. Lopuksi on mietitty miten palaverit toimivat tiimien välisen yhteistyön tukena, tai miten tiimien välisen yhteistyön esteitä voitaisiin kaataa ja kehittää organisaation toimintaa.

6.1 Johdon toiminta ja esimiestyö

Tutkimuksen mukaan näyttäisi, että yrityksessä olisi hyvä käydä vision ja tarkoituksen sanomaa enemmän läpi tiimipalavereissa ja miettiä miten ne ohjaavat yrityksen tiimien välistä yhteistyötä. Sitä kautta vision ja tarkoituksen sanoma yhdistettäisiin tiimien toimintaan ja etenkin tiimien väliseen yhteistyöhön paremmin. Tulosten perusteella voi myös sanoa, että johdon tulisi tukea ja kannustaa selkeästi enemmän kohti tiimien välistä yhteistyötä. Heikkilän (2002, 36-37) mukaan on tärkeää, että yrityksen johdolta tulee tukea ja kannustusta, sekä riittävästi valtuuksia viedä tiimien välistä yhteistyötä ja oppimista eteenpäin. Liian konservatiivinen ajattelumalli, joka ohjaa yksilön tuloksen maksimoimiseen, estää tiimien välistä yhteistyötä, eikä edistä yksilöiden, saati tiimien oppimista ja sitä kautta yrityksen organisaation moniosajuutta ja kehitystä.

Tutkimuksen tulosten mukaan näyttäisi myös, että esimiestyötä tulisi kehittää tiimien välisen yhteistyöhön liittyvissä asioissa. Esimiehen rooli tiimiorganisaatiossa ei ole enää niinkään olla päättämässä jokaisesta yksittäisestä asiasta, vaan luoda mahdollisuuksia tiimintöiden eteenpäin menemiselle kohti tavoitetta, olla linkkinä toisiin tiimeihin ja kartoittaa tarvetta yhteistyön ja tiimien välisten palaverien tarpeelle. (Spiik, 2004, 210) Tämän tutkimuksen mukaan tässä kohtaa on toimeksiantajan organisaatiossa selkeä tekemisen paikka. Esimiesten tulisi selkeästi enemmän tiedottaa tiimiensä toiminnasta, kartoittaa palaverien tarvetta, sekä koordinoita työtehtäviä ja työntekijöiden ajankäyttöä yli tiimirajojen.

6.2 Aenteet ja toimintatavat

Tutkimuksen vastausten mukaan asenteet tiimien väliseen yhteistyöhön ovat hyvät tai keskinkertaiset, mutta kuitenkin joka viidennen mielestä yleinen asenne on huono. Tiimien välistä yhteistyötä kuitenkin arvostetaan ja sen kautta halutaan oppi. Vastaukset voivat peilaantua siitä, että moni haluaisi tehdä enemmän yhteistyötä, mutta ei kuitenkaan koe

toisten olevan valmiita tai halukkaita siihen. Samalla palautteen anto ja informaation kulku ovat huonolla tolalla. Vaikuttaisikin enemmän siltä, että tiimien välisestä yhteistyöstä ei juurikaan puhuta ja mielikuvat ovat sen vuoksi väärät.

Yrityksessä alkavassa Team Ship koulutuksessa olisikin hyvä tuoda esiin sitä, miten oma asenne vaikuttaa yleiseen kuvaan asiasta. Jos jokainen tuo ilmi, mitä haluaa oppia lisää ja välittää tietoa toisille tiimeille, yleinen mielikuva muuttuu varmasti täysin toisenlaiseksi. Avoin kommunikaatio yhteisessä koulutuksessa avaisi kanavia tiedon jakamiseen ja tiimien välisen kommunikaatioväylien ylläpitoon ja sitä kautta käynnistäisi samalla tiimien välistä yhteistyötä.

6.3 Palaverit, tiedottaminen ja kehittäminen

Tiimien välisen yhteistyön kehittämispalavereja ei ole vastaajien mukaan juurikaan pidetty, eikä tiimien välisen yhteistyön onnistumista käsitellä tiimien omissa eikä tiimien välisissä palavereissa. Tiimien välisen yhteistyön onnistumista ei vastaajien mielestä mitata tai sitä tapahtuu vain huonosti. Myös tiedonkulku koettiin ongelmaksi niin tiimien välisen yhteistyön informoinnista tai tiimien välisestä yleisestä tiedonkulusta. Edellä mainitut mielipiteet ja niiden takana olevat kokemukset ovat omiaan luomaan esteitä tiimien väliselle yhteistyölle. Organisaatio ei voi kehittyä kohti oppivaa organisaatiota, elleivät sen tiimit osaa kehittää toimintaansa yhteistyössä muiden tiimien kanssa (Alasainio, 2011, 56).

Palaverit ovat yksi tärkeä linkki siihen, että tietoa tiimien välillä jaetaan, odotuksista ja onnistumisista keskustellaan avoimesti ja jaetaan tietoa yli tiimirajojen. Toimiva tiimien välinen yhteistyö vaatii palavereja ja avointa kommunikaatiota, ei vain päätöstä tehdä yhteistyötä. Tutkimuksen mukaan näyttäisikin siltä, että tiimien välisten palaverien määrää tulisi lisätä ja esimiesten tulisi varmistaa niiden jatkuvuus. Sitä kautta tiedonkulku parantuisi ja tiimit olisivat enemmän kontaktissa toisiinsa ja tiimien välinen yhteistyö olisi osa toimintamalleja.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen kysymykset suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kysymysten tarkoituksenmukaisuutta, kattavuutta ja luotettavuutta käytiin läpi muutamaan otteeseen niin HR managerin kuin kolmen testihenkilönkin kanssa. Näiden lisäksi peittomatriisin kautta

(Taulukko 1) on varmistettu, että tutkimusongelmien, teoreettisen viitekehyksen, tutkimuksen kyselylomakkeen kysymysten välillä löytyy yhteys.

Tutkimuksessa käytettiin likertin asteikkoa, joka mittaa mielipiteitä asteikolla ääripäästä toiseen. Asteikkoa on hyvä käyttää arkaluontoisissa kyselyissä ja asioissa joihin halutaan parannusta. Kyselyssä käytettiin yksinapaista asteikkoa, jotta asteikko on helpompi hahmottaa ja että ääripäät ovat selkeästi toistensa vastakohtat. Tämä parantaa myös tutkimuksen luotettavuutta. (surveymonkey)

Tutkimuksessa käytettiin vain yhtä taustamuuttujaa, tiimijakoa, jotta anonymiteetti säilyisi ja kannustaisi vastaamaan. Mikäli muuttujia olisi ollut enemmän, kuten aluksi hahmoteltiin, olisi pienimmissä tiimeissä ollut mahdollisuus tunnistaa vastaaja. Vastausprosentti nousi kuitenkin toimeksiantajan mielestä myös suhteellisen korkealle tasolle ollen 66,2 %, ja senkin perusteella kyselyyn on haluttu vastata ja kehittää tiimien välistä yhteistyötä. Uskon tutkimuksen luotettavuuteen tiukan aikataulun puitteista huolimatta, sillä toteutus on tehty tarkasti ja aineiston käsittelyssä on käytetty luotettavaa ammattimaista Netigate ohjelmaa, jota yritys käyttää muihinkin henkilöstökyselyihinsä.

6.5 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen mukaan voi todeta että tiimien välisen yhteistyön toimivuudesta nousi kolme tärkeää kehityskohdetta esille. Tärkeimpänä kehittämisalueena tulee tiimien välisen kehityspalaverien käyttöönotto. Lähestulkoon suurin osa koki, ettei kehittämispalavereja ole, eikä tiimien välistä yhteistyötä käsitellä tiimien omissakaan palavereissa. Jotta yrityksen organisaatio kehittyy kohti itseohjautuvampaa oppivaa organisaatiota, täytyisi tiimien välisellä palautteen antoa ja tiedottamista parantaa, jotta oppimista ja kehittymistä tapahtuisi. Parhaiten tällaiseen päästäisiin säännöllisten yhteisten palaverien tai work shopien kautta, joissa tuodaan esille odotuksia tiimien väliseltä yhteistyöltä, toiselta tiimiltä ja tuloksista.

Avoimien palautteen anto onnistumisista luo pohjaa hedelmälliselle yhteistyölle, kun tunnustetaan toimivat osaamisalueet ja samalla se keventää taakkaa alkaa käsitellä kehittämiskohteita. Vain yksi palaveri ei riitä, vaan on ylläpidettävä seuranta, miten kehittämisen kohteet ovat edenneet. Myös tiimien välinen tuntemus toistensa työtehtävistä ja vastuualueista parantaisi yhteistyön mahdollisuuksia, jonka toteaa Järvinenkin (2008, 94-100) kirjassaan. Samoin myös eräs vastaaja vastasi tutkimuksen avoimeen kysymykseen 45: ”Jos ei tiedä toisen työstä mitään, ei voi tietää mitä yhteistyötä voisi ollakaan.”

Toinen tärkeä asia, mikä tulosten perusteella tuli esille koski johdon toimintaa. Vastaukset jakaantuivat aika laajasti, mikä näyttäisi kertovan aavistuksen häilyvästä linjasta tiimien

välisen yhteistyön tukemiseen ja kannustamiseen. Johdolta tulisi tulla selkeämpi linjaus ja pelisäännöt tiimien välisen yhteistyön toteuttamiseksi ja se tulisi nivoa myös yrityksen visioon ja tarkoitukseen nähden sekä avata kokonaisuutta työntekijöille liittyen yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin nähden. Pitkän aikavälin suunnitelman toteutus tulisi yhdistää tiimien väliseen yhteistyöhön niin, että yrityksen visio ja tarkoitus toteutuvat ja organisaatiossa tiimit kehittyvät yhteisen tekemisen kautta.

Kolmas tärkeä kehittämisen kohde tutkimuksen mukaan on esimiesten toiminta. Vastaajien mielestä esimiesten välinen yhteistyö ei ole parhaimmillaan, eikä sitä kautta välity esimerkinä tiimien välisen yhteistyön toimivuudesta. Esimiehiltä odotetaan parempaa kannustusta ja tukea myös tiimien välisen yhteistyön ja palaverien tarpeen kartoittamisen muodossa, sekä selkeämpää tiedottamista tiimiensä toiminnasta. Esimiesten tehtävänä on samalla varmistaa oman tiimensä eteenpäin menoa, mutta myös toimia linkkinä tiimien välisen yhteistyön eteenpäin viemiseksi ja tiedottamisen varmistamisesta.

Näitä kohteita kehittämällä myös asenteet ja into tiimien välistä yhteistyötä kohtaan helpommin muuttuisivat. Pitkäjänteinen toiminta yrityksen johdon tukemana, esimiesten toimissa toimeenpanevana ja kannustavana esimerkillisenä voimana johtaisi parempaan tyytyväisyyteen tiimien välisen yhteistyön tuloksissa. Tiimien kokiessa yhteistyön paranevan, myös avoin kommunikaatio lisääntyisi ja lisäisi yksittäisten työntekijöiden ja samalla tiimien osaamista ja organisaation kehittymistä. Se olisi vahva kilpailuetu tässä nopeasti muuttuvassa maailmassa, jossa organisaation tulee oppia muuttumaan itseään kehittäen toimintaympäristönsä mukana.

6.6 Jatkotutkimisehdotukset

Kyselyssä pyrittiin kartoittamaan myös minkä tiimien kanssa yhteistyötä toivottiin lisäävän. Tämä kysely toimi oivana alkukartoituksena sille, että jokainen tiimi mainittiin useamman kerran vastaajien joukosta, joten halua ja tarvetta tiimien väliselle yhteistyölle on olemassa. Tutkimusta voisi laajentaa yrityksessä siten, että millaisia toiveita ja yhteistyön mahdollisuuksia kullakin tiimillä on toisten tiimien kanssa ja miten näissä voitaisiin edetä. Tiimeiltä voisi tulla hienoja oivalluksia yhteisen tekemisen kartoittamisen kautta.

6.7 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Mielestäni opinnäytetyössä pääsin omaan ja toimeksiantajan tavoitteeseen. Tarkoituksena oli kartoittaa millaisia esteitä tiimien väliselle yhteistyölle on olemassa. Teoriaosuuden kirjoittaminen ja kirjallisuuden läpikäynti oli haastava prosessi aikataulun ollessa kohtuulli-

sen tiukka. Kirjallisuutta tiimien välisestä yhteistyöstä oli alkuun hankala löytää, mutta läpikäydessäni niitä, alkoi viitteitä löytyä ja pääsin hyvin aiheeseen sisään.

Tutkimuksen toteutus puolestaan oli helppo vaihe, joskin kysymysten laatiminen oli alkuun jatkuvaa kysymysten muutosta, jotta ne vastaisivat tutkimusongelmaan ja tuottaisivat laadullisesti ja sisällöllisesti tarvittavan tuloksen. Kysymyslomake ja kysymysten järjestys muun muassa jäivät nopealla aikataululla tuotettuna hieman epämääräiseen järjestykseen ja muutama kysymyksistä ei ollut siinä muodossa, että ne olisivat tuottaneet mainittavaa tulosta tutkimuksen kannalta. Sain kuitenkin mielestäni esiin ne asiat, mitä teoriapohjankin mukaan oli odotettavissa sekä pystyin tuottamaan muutamia kehitysehdotuksia tiimien välisen yhteistyön kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tekeminen opetti jälleen paljon esimiestyön vaikutuksesta yrityksen toimintaan ja tulokseen. Mielestäni tämän opinnäytetyön myötä opin jälleen miten paljon myös tiimiorganisaatiossa esimiehen esimerkki näyttää suuntaa sille, millaiset tulokset tiimi tekee ja miten työntekijät kokevat tiimien välisen yhteistyön. Vaikka esimiestyökokemusta on itsellänikin jo lähes kymmenen vuotta, tuli paljon uutta sisäistettävää, mutta myös paljon sisäistettyä asiaa, joka vain pitää taas ottaa kertauksena omaan osaamiseen mukaan.

Opinnäytetyön tekeminen toi esiin myös kurinalaisen minän. Tiukan aikataulun mukaan eläminen ei ehkä ole paras puoleni, mutta toisaalta huomasin olevani parhaimmillani pienen paineen alla.

Lähteet

Belbin R.M. 2010, Team roles at work. Elsevier. Oxford. UK.

Heikkilä K. 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Kauppakaari. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Gummerus kirjapaino oy. Jyväskylä.

Järvinen P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro. Helsinki

Sarala, U. ja Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki

Shonk, J. 1994. Tiimipohjaiset organisaatiot. Oy Rastor Ab. Helsinki. (suomentaja Inkeri Palmroth)

Spiik, K. 2004. Tiimityöllä tulokseen. WSOY. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Hansaprint Oy. Vantaa.

Takalo, E. 2010. Toimiva työyhteisö. Hansaprint Oy. Vantaa.

Alasoini. T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla. Helsinki. http://www.tekes.fi/julkaisut/hyvinvointia_tyosta.pdf. Luettu 13.11.2014

SurveyMonkey Luettu 23.11.2014, luettavissa <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Tiimien välinen yhteistyö

Hei, kiitos osallistumisestasi kyselyyn.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa vain noin 10 min ja vastaukset tallentuvat anonymisti ja niitä käsitellään niin ettei kenenkään henkilöllisyyttä ole tunnistettavissa.

Kyselyssä käsitellään myös Electroluxin visiota ja tarkoitusta, jotka ovat nähtävissä alla:

Electroluxin visio:

"We will be the best appliance company as measured by our customers, employees and shareholders."

Electoluxin tarkoitus:

"The Electrolux Purpose is to make a positive, everyday difference in people's lives and for our planet. It's a natural extension of our vision to be the best appliance company in the world, in the eyes of our customers, employees and shareholders."

1. Mitä tiimiä edustat?

Tiimi

- ☐ Myynti
- ☐ Osto
- ☐ Markkinointi
- ☐ Myyntipalvelu (sis. TAM)
- ☐ Jälkimarkkinointi
- ☐ Professional
- ☐ Muu

2. Organisaatiomme tiimijako mielestäni toimii

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3. Ymmärrän tiimimme töiden ja Electroluxin vision välisen yhteyden

- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4. Mielestäni Electroluxin visio ohjaa tiimien väliseen yhteistyöhön

- | | | | | |
|---------------|-------|-------------------|----------|-------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
|---------------|-------|-------------------|----------|-------------|

☐☐☐☐☐

5. Ymmärrän tiimimme töiden ja Electroluxin tarkoituksen välisen yhteyden

Erinomaisesti

Hyvin

Keskinkertaisesti

Huonosti

Ei lainkaan

☐☐☐☐☐

6. Mielestäni Electroluxin tarkoitus ohjaa tiimien väliseen yhteistyöhön

Erinomaisesti

Hyvin

Keskinkertaisesti

Huonosti

Ei lainkaan

☐☐☐☐☐

7. Yrityksen johto ohjaa tiimien välistä yhteistyötä yrityksen vision mukaisesti

Erinomaisesti

Hyvin

Keskinkertaisesti

Huonosti

Ei lainkaan

☐☐☐☐☐

8. Yrityksen johto ohjaa tiimien välistä yhteistyötä yrityksen tarkoituksen mukaisesti

Erinomaisesti

Hyvin

Keskinkertaisesti

Huonosti

Ei lainkaan

☐☐☐☐☐

9. Yrityksen johto tukee tiimien välistä yhteistyötä

Erinomaisesti

Hyvin

Keskinkertaisesti

Huonosti

Ei lainkaan

☐☐☐☐☐

10. Yrityksen johto kannustaa tiimien väliseen yhteistyöhön

Erinomaisesti

Hyvin

Keskinkertaisesti

Huonosti

Ei lainkaan

☐☐☐☐☐

11. Yrityksen johto ohjaa työntekijöiden oppimista tiimien välisen yhteistyön muodossa

Erinomaisesti

Hyvin

Keskinkertaisesti

Huonosti

Ei lainkaan

☐☐☐☐☐

12. Tiimien esimiehet tukevat tiimien välistä yhteistyötä

Erinomaisesti

Hyvin

Keskinkertaisesti

Huonosti

Ei lainkaan

☐☐☐☐☐

13. Tiimien esimiehet kannustavat tiimien väliseen yhteistyöhön

Erinomaisesti

Hyvin

Keskinkertaisesti

Huonosti

Ei lainkaan

☐☐☐☐☐

14. Tiimien esimiehet tekevät yhteistyötä keskenään

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Tiimien esimiehet kartoittavat tiimien välisiä yhteistyömahdollisuuksia

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

16. Tiimien esimiehet kartoittavat tiimien välisten palaverien tarvetta

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

17. Tiimien esimiehet tiedottavat tiimiensä toiminnasta toisille tiimeille

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18. Tiimien esimiehet järjestävät aikaa tiimien väliselle yhteistyölle

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

19. Tiimien esimiehet järjestävät työtehtäviä tiimien välisen yhteistyön edesauttamiseksi

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

20. Tiimien esimiehet ohjaavat työntekijöitä toisten tiimien avuksi tarvittaessa

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

21. Työyhteisömme asenne on avoin tiimien väliselle yhteistyölle

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

22. Työyhteisössämme annetaan avoimesti palautetta tiimien välisestä yhteistyöstä

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

23. Työyhteisössämme arvostetaan tiimien välistä yhteistyötä

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

24. Työyhteisössämme halutaan oppia uusia asioita tiimien välisen yhteistyön kautta

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

25. Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt tiimien väliselle yhteistyölle

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

26. Koen tiimien välisen yhteistyön tärkeäksi

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erittäin paljon | Melko paljon | Jonkin verran | Vähän | En lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

27. Koen omat työtehtäväni tiimien välistä yhteistyötä tärkeämmäksi

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erittäin paljon | Melko paljon | Jonkin verran | Vähän | En lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

28. Koen tiimimme työtehtävät tiimien välistä yhteistyötä tärkeämmäksi

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erittäin paljon | Melko paljon | Jonkin verran | Vähän | En lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

29. Haluan oppia muiden tiimien tehtävistä tiimien välisen yhteistyön kautta

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erittäin paljon | Melko paljon | Jonkin verran | Vähän | En lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

30. Koen saavani riittävästi valtuuksia tehdä yhteistyötä muiden tiimien kanssa

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Vähän | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

31. Tiimimme saa riittävästi valtuuksia tehdä yhteistyötä muiden tiimien kanssa

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

32. Koen oppineeni uusia asioita tiimien välisen yhteistyön kautta

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

33. Mielestäni tiimit tuntevat toistensa työtehtävät

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

34. Mielestäni tiimit tuntevat toistensa vastualueet

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

35. Tiimimme työskentelytavat pohjautuvat tiimien väliseen yhteistyöhön

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

36. Kehitämme tiimimme työtapoja parantaaksemme tiimien välistä yhteistyötä

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

37. Yrityksessä jaetaan tietoa tiimien välillä kehittääksemme yrityksen toimintaa

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

38. Tiimien välisen yhteistyön kehittämispalavereita on järjestetty

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

39. Käsittelemme tiimien välisen yhteistyön onnistumista tiimimme palavereissa

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

40. Käsittelemme tiimien välisen yhteistyön onnistumista tiimien välisissä palavereissa

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

41. Tiimien välisen yhteistyön onnistumista mitataan

| | | | | |
|---------------|-------|-------------------|----------|-------------|
| Erinomaisesti | Hyvin | Keskinkertaisesti | Huonosti | Ei lainkaan |
|---------------|-------|-------------------|----------|-------------|

☐☐☐☐☐

42. Tiimien välisestä yhteistyöstä informoidaan

Erinomaisesti

Hyvin

Keskinkertaisesti

Huonosti

Ei lainkaan

☐☐☐☐☐

43. Tiimien välinen tiedonkulku toimii

Erinomaisesti

Hyvin

Keskinkertaisesti

Huonosti

Ei lainkaan

☐☐☐☐☐

44. Koen että tiimimme tulisi lisätä yhteistyötä seuraavien tiimien kanssa:

Myynti

Osto

Markkinointi

Myyntipalvelu

TAM

Professional

Muu (talo-
us, HR)

Jälkimarkkinointi

☐☐☐☐☐☐☐☐

45. Sana on vapaa. Mitä muuta haluaisit sanoa tiimien välisestä yhteistyöstä?

Kommenttisi:

Kiitos osallistumisestasi!

Liite 2. Kyselyn vastausjakauma vastaajamäärittäin.

1. Mitä tiimiä edustat?

| | |
|--------------------------|----|
| Tiimi | |
| Myynti | 16 |
| Osto | 2 |
| Markkinointi | 3 |
| Myyntipalvelu (sis. TAM) | 10 |
| Jälkimarkkinointi | 11 |
| Professional | 0 |
| Muu | 5 |

2. Organisaatiomme tiimijako mielestäni toimii

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 3 |
| Hyvin | 31 |
| Keskinkertaisesti | 12 |
| Huonosti | 1 |
| Ei lainkaan | 0 |

3. Ymmärrän tiimimme töiden ja Electroluxin vision välisen yhteyden

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 14 |
| Hyvin | 24 |
| Keskinkertaisesti | 8 |
| Huonosti | 1 |
| Ei lainkaan | 0 |

4. Mielestäni Electroluxin visio ohjaa tiimien väliseen yhteistyöhön

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 3 |
| Hyvin | 19 |
| Keskinkertaisesti | 21 |
| Huonosti | 4 |
| Ei lainkaan | 0 |

5. Ymmärrän tiimimme töiden ja Electroluxin tarkoituksen välisen yhteyden

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 11 |
| Hyvin | 24 |
| Keskinkertaisesti | 11 |
| Huonosti | 1 |
| Ei lainkaan | 0 |

6. Mielestäni Electroluxin tarkoitus ohjaa tiimien väliseen yhteistyöhön

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 3 |
| Hyvin | 22 |
| Keskinkertaisesti | 17 |
| Huonosti | 5 |

Ei lainkaan 0

7. Yrityksen johto ohjaa tiimien välistä yhteistyötä yrityksen vision mukaisesti

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 1 |
| Hyvin | 13 |
| Keskinkertaisesti | 25 |
| Huonosti | 7 |
| Ei lainkaan | 1 |

8. Yrityksen johto ohjaa tiimien välistä yhteistyötä yrityksen tarkoituksen mukaisesti

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 1 |
| Hyvin | 11 |
| Keskinkertaisesti | 32 |
| Huonosti | 2 |
| Ei lainkaan | 1 |

9. Yrityksen johto tukee tiimien välistä yhteistyötä

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 18 |
| Keskinkertaisesti | 18 |
| Huonosti | 10 |
| Ei lainkaan | 1 |

10. Yrityksen johto kannustaa tiimien väliseen yhteistyöhön

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 1 |
| Hyvin | 18 |
| Keskinkertaisesti | 18 |
| Huonosti | 10 |
| Ei lainkaan | 0 |

11. Yrityksen johto ohjaa työntekijöiden oppimista tiimien välisen yhteistyön muodossa

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 10 |
| Keskinkertaisesti | 15 |
| Huonosti | 20 |
| Ei lainkaan | 2 |

12. Tiimien esimiehet tukevat tiimien välistä yhteistyötä

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 1 |
| Hyvin | 18 |
| Keskinkertaisesti | 22 |
| Huonosti | 6 |
| Ei lainkaan | 0 |

13. Tiimien esimiehet kannustavat tiimien väliseen yhteistyöhön

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 20 |
| Keskinkertaisesti | 17 |
| Huonosti | 10 |
| Ei lainkaan | 0 |

14. Tiimien esimiehet tekevät yhteistyötä keskenään

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 14 |
| Keskinkertaisesti | 27 |
| Huonosti | 5 |
| Ei lainkaan | 1 |

15. Tiimien esimiehet kartoittavat tiimien välisiä yhteistyömahdollisuuksia

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 8 |
| Keskinkertaisesti | 25 |
| Huonosti | 13 |
| Ei lainkaan | 1 |

16. Tiimien esimiehet kartoittavat tiimien välisten palaverien tarvetta

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 5 |
| Keskinkertaisesti | 24 |
| Huonosti | 15 |
| Ei lainkaan | 3 |

17. Tiimien esimiehet tiedottavat tiimiensä toiminnasta toisille tiimeille

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 3 |
| Keskinkertaisesti | 19 |
| Huonosti | 23 |
| Ei lainkaan | 2 |

18. Tiimien esimiehet järjestävät aikaa tiimien väliselle yhteistyölle

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 4 |
| Keskinkertaisesti | 21 |
| Huonosti | 18 |
| Ei lainkaan | 4 |

19. Tiimien esimiehet järjestävät työtehtäviä tiimien välisen yhteistyön edesauttamiseksi

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 4 |
| Keskinkertaisesti | 22 |
| Huonosti | 15 |
| Ei lainkaan | 6 |

20. Tiimien esimiehet ohjaavat työntekijöitä toisten tiimien avuksi tarvittaessa

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 4 |
| Keskinkertaisesti | 20 |
| Huonosti | 12 |
| Ei lainkaan | 11 |

21. Työyhteisömme asenne on avoin tiimien väliselle yhteistyölle

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 3 |
| Hyvin | 22 |
| Keskinkertaisesti | 11 |
| Huonosti | 11 |
| Ei lainkaan | 0 |

22. Työyhteisössämme annetaan avoimesti palautetta tiimien välisestä yhteistyöstä

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 12 |
| Keskinkertaisesti | 19 |
| Huonosti | 12 |
| Ei lainkaan | 4 |

23. Työyhteisössämme arvostetaan tiimien välistä yhteistyötä

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 2 |
| Hyvin | 19 |
| Keskinkertaisesti | 22 |
| Huonosti | 4 |
| Ei lainkaan | 0 |

24. Työyhteisössämme halutaan oppia uusia asioita tiimien välisen yhteistyön kautta

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 4 |
| Hyvin | 18 |
| Keskinkertaisesti | 17 |
| Huonosti | 7 |
| Ei lainkaan | 1 |

25. Työyhteisössämme on selkeät pelisäännöt tiimien väliselle yhteistyölle

| | |
|---------------|---|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 6 |

| | |
|-------------------|----|
| Keskinkertaisesti | 19 |
| Huonosti | 15 |
| Ei lainkaan | 7 |

26. Koen tiimien välisen yhteistyön tärkeäksi

| | |
|-----------------|----|
| Erittäin paljon | 32 |
| Melko paljon | 13 |
| Jonkin verran | 1 |
| Vähän | 1 |
| En lainkaan | 0 |

27. Koen omat työtehtäväni tiimien välistä yhteistyötä tärkeämmäksi

| | |
|-----------------|----|
| Erittäin paljon | 7 |
| Melko paljon | 10 |
| Jonkin verran | 20 |
| Vähän | 5 |
| En lainkaan | 5 |

28. Koen tiimimme työtehtävät tiimien välistä yhteistyötä tärkeämmäksi

| | |
|-----------------|----|
| Erittäin paljon | 6 |
| Melko paljon | 11 |
| Jonkin verran | 15 |
| Vähän | 6 |
| En lainkaan | 9 |

29. Haluan oppia muiden tiimien tehtävistä tiimien välisen yhteistyön kautta

| | |
|-----------------|----|
| Erittäin paljon | 18 |
| Melko paljon | 20 |
| Jonkin verran | 8 |
| Vähän | 1 |
| En lainkaan | 0 |

30. Koen saavani riittävästi valtuuksia tehdä yhteistyötä muiden tiimien kanssa

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 6 |
| Hyvin | 19 |
| Keskinkertaisesti | 13 |
| Vähän | 8 |
| Ei lainkaan | 1 |

31. Tiimimme saa riittävästi valtuuksia tehdä yhteistyötä muiden tiimien kanssa

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 7 |
| Hyvin | 17 |
| Keskinkertaisesti | 14 |
| Huonosti | 8 |
| Ei lainkaan | 1 |

32. Koen oppineeni uusia asioita tiimien välisen yhteistyön kautta

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 8 |
| Hyvin | 20 |
| Keskinkertaisesti | 12 |
| Huonosti | 5 |
| Ei lainkaan | 2 |

33. Mielestäni tiimit tuntevat toistensa työtehtävät

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 5 |
| Keskinkertaisesti | 19 |
| Huonosti | 23 |
| Ei lainkaan | 0 |

34. Mielestäni tiimit tuntevat toistensa vastualueet

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 1 |
| Hyvin | 11 |
| Keskinkertaisesti | 18 |
| Huonosti | 17 |
| Ei lainkaan | 0 |

35. Tiimimme työskentelytavat pohjautuvat tiimien väliseen yhteistyöhön

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 10 |
| Keskinkertaisesti | 21 |
| Huonosti | 14 |
| Ei lainkaan | 2 |

36. Kehitämme tiimimme työtapoja parantaaksemme tiimien välistä yhteistyötä

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 12 |
| Keskinkertaisesti | 20 |
| Huonosti | 9 |
| Ei lainkaan | 6 |

37. Yrityksessä jaetaan tietoa tiimien välillä kehittääksemme yrityksen toimintaa

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 5 |
| Keskinkertaisesti | 20 |
| Huonosti | 18 |
| Ei lainkaan | 4 |

38. Tiimien välisen yhteistyön kehittämispalavereita on järjestetty

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 2 |
| Keskinkertaisesti | 11 |
| Huonosti | 21 |
| Ei lainkaan | 13 |

39. Käsittelemme tiimien välisen yhteistyön onnistumista tiimimme palaverissa

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 4 |
| Keskinkertaisesti | 13 |
| Huonosti | 15 |
| Ei lainkaan | 15 |

40. Käsittelemme tiimien välisen yhteistyön onnistumista tiimien välisissä palaverissa

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 3 |
| Keskinkertaisesti | 13 |
| Huonosti | 13 |
| Ei lainkaan | 18 |

41. Tiimien välisen yhteistyön onnistumista mitataan

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 2 |
| Keskinkertaisesti | 13 |
| Huonosti | 12 |
| Ei lainkaan | 20 |

42. Tiimien välisestä yhteistyöstä informoidaan

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 2 |
| Keskinkertaisesti | 19 |
| Huonosti | 13 |
| Ei lainkaan | 13 |

43. Tiimien välinen tiedonkulku toimii

| | |
|-------------------|----|
| Erinomaisesti | 0 |
| Hyvin | 3 |
| Keskinkertaisesti | 27 |
| Huonosti | 16 |
| Ei lainkaan | 1 |

44. Koen että tiimimme tulisi lisätä yhteistyötä seuraavien tiimien kanssa:

Answered by: 43 / 65

| | |
|--------|----|
| Myynti | 25 |
| Osto | 28 |

| | |
|-------------------|----|
| Markkinointi | 28 |
| Myyntipalvelu | 19 |
| TAM | 17 |
| Professional | 17 |
| Muu (talous, HR) | 8 |
| Jälkimarkkinointi | 14 |

45. Sana on vapaa. Mitä muuta haluaisit sanoa tiimien välisestä yhteistyöstä?

Answered by: 8 / 65
Kommenttisi:

"Kiitos!!!"

"Tiedonkulkuun on erittäin tärkeä panostaa. Koskien sekä pieniä, että isompia asioita. Tiedon tulee tavoittaa kaikki joita asia koskee."

"Oston on hyvä tietää, mitä myynti suunnittelee, kampanjoita yms. Samoin yhteistyö markkinoinnin kanssa on tärkeää, esim. saadaan messutuotteet ajoissa ilman ikäviä yllätyksiä. Yhteistyö jälkimarkkinoinnin ja proffan kanssa voisi olla paikallaan ainakin siinä määrin, että selviäisi, olisiko olemassa yhteisiä asioita, joissa voisi luontevasti tehdä yhdessä/oppia/auttaa työtovereita parempaan lopputulokseen. Jos ei tiedä toisen työstä mitään, ei voi tietää, mitä yhteistyötä voisi ollakaan. Väkisin yhteistyötä ei saa pakottaa tekemään. Ihmiset vain kiusaantuvat sellaisesta ja se vaikuttaa heti työilmapiiriin. Hyvässä työilmapiirissä yhteistyökin on luontevaa ja ihmiset haluavat kehittää juttuja paremmaksi. On tylsä huomata, että ns. yhteistyöpalaverin jälkeen menee tovi, eikä jotkut enää toimi arjessa kuten palaverissa yhdessä sovittiin. Miksi minä toimin, jos eivät muutkaan? Yhteistyötä tiimien välillä ei juurikaan ole. Kukin puuhaa omassa nurkassaan. Minkälaisia hedelmiä voisikaan olla luovassa ympäristössä, jossa ihmisiä ja osaamista arvostettaisiin tasapuolisesti, annettaisiin vapautta ja vastuuta. Työn tekoon voisi tulla ihan eri fiilis kun tämän päivän otsa rypyssä puurtaminen. Työnkierto voisi lisätä yhteistyötä, kun ihmiset oppisivat, mitä toiset tekevät. Mielikin pysyisi virkeänä, kun olisi uusia tehtäviä. Ei tarvitsisi hakeutua muualle."

"Markkinointi "tiimi" on yrityksessämme vitsi. Mikä tiimi? Valitettavasti tämä täytyy jonkun sanoa ääneen. Tiimiksi voitaneen kutsua ryhmää, jossa on ihmisiä, jotka tekevät edes jotain yhdessä ja jota joku vetää. Ja tiimin jäsenet tuntevat olevansa osa jotain. En näe tämän tapahtuvan melkein pä millään tasolla. Itse asiassa vaan ärsyttää kuunnella vuodesta toimeen näitä tiimi juttuja kun ei se omalla kohdalla toteudu millään tasolla. "

"Kysymykset hyvin samankaltaisia. Käsittely hyvin kapeaalaista, ei kerro koko totuutta ... Kysymysten asettelu pitäisi tehdä kokonaan uudestaan jos haluaisi luotettavia tuloksia."

"Ainoa juttu mikä tulee mieleen tiimien väliseen yhteistyöhön liittyen on raksan ajama projekti proffan myyjien kanssa. Loistava juttu, mutta jääkö se siihen? Toivottavasti ei. Karu tosiasia on, että itse pitää pitää huoli, että yhteistyö pelaa. Eikä siinäkään mitään, jokaisen täytyy asan eteen ponnistella mutta yhteisiä workshoppeja tulisi olla tiimien välillä mitä yleensäkin yhteistyöltä odotetaan. Helppoa on sanoa, että tehkääpäs nyt yhteistyötä ja sillä siirtää vastuu muiden harteille. Ei näin."

"Erittäin tarpeellinen kehittämiskohde. Synergiaetuja valtavasti, kunhan homma saadaan toimimaan niin, että tiimit toimivat TODELLAKIN yhteistyössä."

"Tuotetuntemuksen lisäämistä tuotekoulutusten muodossa lisää kiitos."